DOCENTES COMPETENTES

Por una educación de calidad

José Manuel Mañú
Imanol Goyarrola

EDUCADORES XXI

narcea

Docentes competentes

Por una educación de calidad

José Manuel Mañú Noain
Imanol Goyarrola Belda

NARCEA, S. A. DE EDICIONES
MADRID

Índice

INTRODUCCIÓN

1 La educación, un reto permanente
La tarea educativa
Maestro, algo más que una profesión
La integridad del docente
Liderazgo y autoridad
Afán permanente de mejora y desarrollo profesional

2 El profesor en la sociedad de la información
Rasgos de la sociedad actual
Los alumnos del siglo XXI
Nuevas necesidades formativas
Ambiente de estudio, colaboración y respeto
Desarrollo profesional docente y nuevas tecnologías

3 Áreas de trabajo del docente eficaz
Interés por la didáctica
La agenda del profesor
La motivación, punto de partida
Orientar el trabajo de los alumnos
Enseñar a estudiar

4 Cualidades de un educador que busca la excelencia
Capacidad de innovar
Habilidades de comunicación y empatía
Estilo positivo y paciencia

Aceptar las limitaciones propias y ajenas
El empeño en vivir la justicia

5 Algunos medios de apoyo al docente
El asesoramiento de un experto
El trabajo en equipo
Otras posibilidades de adquirir formación
Relación con los directivos escolares

6 Equilibrio emocional del educador
Conocimiento de sí mismo
El estrés
Aprender a descansar

7 Habilidades y recursos para una educación de calidad
Cómo dirigir una clase con eficacia
Conocer y usar recursos didácticos
El valor de la lectura

8 Planificar, programar y evaluar, tareas educativas
Planificar para tener visión de conjunto
Un nuevo concepto de programación
Evaluar: un medio para valorar y enseñar

EPÍLOGO. La educación, tarea inacabada

BIBLIOGRAFÍA

Introducción

La educación está de moda; desde ángulos diversos hay coincidencia en resaltar su importancia. Existe unanimidad social en considerar que el conocimiento facilita resolver las crisis económicas, alcanzar mayores niveles de empleo y, en general, de capacitación profesional. Tenemos un reto que afrontar con valentía y audacia: lograr una sociedad más justa y respetuosa con la dignidad de la persona. En parte, depende de nosotros. El que no seamos protagonistas de las grandes decisiones mundiales no nos exime de ayudar a que el mundo sea un poco mejor que si nosotros no hubiéramos existido.

La manera de llevar a cabo ese empeño desde la educación es variada, pero tiene un rasgo común: no perder de vista lo esencial. En este libro no pretendemos establecer una forma única de hacer las cosas. Los modos deben adecuarse al entorno y al estilo personal de cada uno. Pero sí tratamos de reflexionar sobre cómo mejorar nuestro trabajo.

La sociedad confía la educación de los jóvenes a los educadores. Pero los primeros responsables son los padres, y ellos deben decidir el estilo educativo para sus hijos. Una consecuencia debiera ser poder escoger instituciones educativas de calidad. Los profesores no hemos sido elegidos de manera personal, pero sí en cuanto que formamos parte de un centro educativo de calidad. El libro va dirigido a todos los profesores: a quienes trabajan en un centro de prestigio y a quienes con su trabajo diario contribuyen calladamente a mejorar el nivel educativo de su entorno. Los profesores, los autores lo somos, somos co-protagonistas del reto educativo que tiene cada persona y cada comunidad.

Los avances tecnológicos y el aumento de nivel cultural ayudan a

mejorar el sistema educativo. La globalización contribuye a difundir experiencias y estudios realizados en otros lugares. Esa sociedad del conocimiento no se reduce a entornos cerrados, pues está al alcance de un número creciente de personas que de un modo interactivo contribuyen a que crezca. Parte de la formación que deben recibir los alumnos es aprender a buscar y valorar las fuentes de información.

Docentes competentes es el título de este libro. Una persona competente es idónea, es la que tiene capacidad para llevar a cabo su cometido. El profesor que atiende alumnos de niveles no universitarios tiene cuatro frentes que atender: enseñar alguna materia escolar, para lo que necesita estar al día en su materia y en la didáctica; lograr que se viva el Reglamento de su escuela o centro, que no sólo hace referencia a la disciplina, sino al trato entre compañeros y a seguir los cauces previstos en la relación entre personas; llevar a cabo algunos encargos, que van desde coordinar un ciclo a atender un turno de descanso o de guardia. La orientación de los alumnos forma parte de la atención personalizada a sus necesidades.

Abarcando la vida escolar está la dimensión educativa de todo lo que hagamos, y éste es el cuarto frente del que hablamos, porque la educación no se ciñe a la tarea del aula; el profesor educa con lo que hace en clase, al atender una consulta, al corregir un examen o un comportamiento, al repetir con paciencia una explicación que acaba de dar, cuidando el orden en la explicación, estando disponible...

Esas cuatro facetas: educativa, didáctica, organizativa y de desempeño de encargos, ocupan nuestra jornada escolar.

Ser buen maestro, buen profesor, en definitiva, un educador competente, es un reto fascinante. Hay circunstancias que empañan esa tarea, pero ayudar a que cada alumno dé lo mejor de sí mismo es una tarea valiosa.

¿Cuál es la causa de que Finlandia obtenga tan buenos resultados académicos teniendo otras facetas adversas? La respuesta es que en los últimos años cuidan con esmero la selección y formación de profesores; procuran atraer hacia la labor educativa a los mejores alumnos y alumnas de cada promoción que termina sus estudios universitarios.

Los autores pretendemos contribuir a la búsqueda de medios para lograr profesores que realicen de manera excelente su trabajo. Misión de las autoridades educativas es facilitar a los profesores desempeñar este trabajo en un contexto favorable.

Refleja bien lo que pretendemos transmitir, un texto del pedagogo Gerardo Castillo que dice así: “Se ha dicho que dirigir un centro educativo consiste en conseguir resultados no comunes con personas comunes. Para que este principio sea una realidad en cada centro, lo más importante no es asignar muchas tareas a esas personas comunes -los profesores- y exigir el simple cumplimiento. Lo verdaderamente decisivo es orientar a cada profesor para que realice bien cada tarea, porque ese es el medio para conseguir la excelencia o calidad”.

En escritos anteriores, los autores hemos tratado otras dimensiones de la tarea educativa, en este libro queremos centrarnos en *la misión del profesor* dentro del conjunto de las labores de un centro educativo.

El título del epílogo anuncia que la educación es una tarea inacabada: para el alumno, porque tiene una vida por delante para alcanzar la excelencia y para el profesor porque su propia formación es una necesidad permanente.

Capítulo I

La educación, un reto permanente

LA TAREA EDUCATIVA

La persona es un ser abierto, que nunca llega a la excelencia. El hombre, desde que nace, está en proceso de cambio, físico, intelectual, cultural y, según como oriente su vida, espiritual. En ese proceso de hacerse más humano no está solo; es sociable por naturaleza e interactúa con los demás. La sociedad debe ayudar a que cada miembro alcance su fin natural; pero cuando en lugar de ocurrir de esta manera, sucede que parte de la sociedad se convierte en obstáculo para que el ser humano logre su plenitud, estamos ante una sociedad enferma.

En la infancia, el nivel de autonomía es reducido, pero con el paso de los años cada persona debe tomar las riendas de su vida, hasta que cuando es adulto, en parte se ha hecho a sí mismo a golpe de decisiones libres. En cada uno de nosotros está la posibilidad de malograrnos y la de rehacernos. La tarea educativa forma parte del proceso de mejora. No es posible educar si no hay un proyecto, si no hay una meta a la que llegar.

La tarea educativa no se identifica exclusivamente con la instrucción académica, sino que abarca varias dimensiones. El cultivo de la inteligencia es una parte, importante pero no exclusiva, de la educación. Para aprender se requiere capacidad, motivación y esfuerzo. Sin desarrollo de la voluntad no es posible realizar el esfuerzo de aprender y desarrollar las propias capacidades. Es

preciso superar retos internos, como la comodidad, y externos, como el ambiente poco propicio al esfuerzo.

En la sociedad hay una marcada mentalidad utilitarista, que valora la adquisición de conocimientos por la utilidad material que permita conseguir, olvidando otras facetas de la persona. Educar no se reduce a enseñar procedimientos y técnicas. El profesor no realiza una tarea completa si se limita a formar técnicos. Su trabajo consiste en promover el pleno desarrollo de cada uno, en todas sus dimensiones.

La educación requiere fomentar disposiciones, capacidades, cultivar talentos, procurando que el sujeto los desarrolle consciente y libremente. El educador procurará ayudarle –no sustituirle– para que cultive sus cualidades.

La responsabilidad del educador es seria y debe contar con éxitos y fracasos. El maestro no trabaja a corto plazo, buscando recompensas inmediatas; si fuera así la decepción estaría casi asegurada, pues el niño y el joven necesitan tiempo para descubrir las personas han dejado una huella positiva y duradera en sus vidas.

En estas páginas nos centramos en el desarrollo de las capacidades intelectuales, que es la tarea a la que más tiempo se dedica en un centro educativo. Trataremos del modo de enseñar mejor y de aprender más; sabiendo que las personas somos seres sistémicos, en los que una variación en una faceta relevante afecta a otras. El médico, al especializarse, dedica sus esfuerzos a la parte del cuerpo humano en la que centrará su tarea, pero nunca debe olvidar que sus pacientes son seres humanos, no meros seres con un problema en un órgano corporal. Es preciso dominar la capacidad para pasar de lo general a lo particular, del detalle a la visión panorámica. Un profesor sabe mucho de distintas materias, pero a la vez debe procurar ser experto en humanidad.

MAESTRO, ALGO MÁS QUE UNA PROFESIÓN

La profesión docente ha cambiado mucho su perfil en las últimas décadas. En ocasiones se dice que los profesores somos poco permeables a los cambios, o que introducimos lentamente las nuevas tecnologías en nuestro trabajo. Pocas profesiones han

cambiado tanto su contexto como la tarea educativa.

Con matices y sombras, se puede afirmar que durante décadas junto con un envidiable carácter altruista no siempre la preparación académica era la adecuada. Un buen profesor necesita ambas cualidades, que se resumen en tener una buena preparación académica y una actitud de servicio que supone dedicación, paciencia y mirar a los alumnos con la disposición necesaria para darles lo mejor que tiene.

¿Se nace profesor? ¿Se hace? El punto de partida importa poco, el decisivo es el de llegada. Pretender limitar la tarea a la transmisión de la ciencia, con un interés centrado únicamente en la didáctica, además de imposible es poco atractivo.

Carácter perfectivo de la educación

Nunca se termina de aprender; no hay dos casos iguales. Se puede alcanzar una cierta excelencia didáctica, pero difícilmente se domina el arte de ayudar a forjar el carácter del alumno. Se precisa una disposición permanente de aprendizaje, pues cambian las personas y circunstancias, y la experiencia sólo sirve parcialmente. Cada persona merece nuestro esfuerzo para ayudarle a mejorar, respetando su personalidad. Se podría decir, con el poeta Salinas, que de cada alumno buscamos que desarrolle su mejor “tú”.

Aprender a ser mejor maestro

Quien considere que todo da igual, que nada es mejor ni peor, tiene poco de educador. *El maestro educa primero con lo que es*, después *con lo que hace* y sólo en tercer lugar *con lo que dice*. Un maestro no merece ese nombre si no tiene pasión por la materia que enseña. A la vez, sabe que es más importante la persona que aprende, que los conocimientos que adquiere.

Una muestra de lo que afirmamos es la capacidad de *ver en el aula*, durante una clase. Si al terminar la sesión, el profesor no sabe quién ha faltado a clase o no percibe la mala cara de un alumno..., quizá estaba más pendiente de lo que enseñaba de a quienes enseñaba. El verdadero maestro no se repite, pues adapta la materia a los nuevos alumnos. Puede pasar del curso A al B para

explicar la misma lección, pero cambia sus registros mentales cada vez que varía el entorno.

Es cierto que hay que acostumbrar al alumno a seguir pautas, que tiene que adquirir una disciplina personal y un estilo de aprendizaje. Los conocimientos se adquieren siguiendo un orden, pero el maestro sabe adaptar el contenido al grupo y al alumno concreto que no termina de comprender un concepto. En su libro *Mal de escuela* dice Penac, autor francés con experiencia docente, que detrás de cada fracaso escolar evitado hay un profesor que ha ido más allá de lo estrictamente obligatorio. Son esos profesores de los que guardamos un excelente recuerdo, porque fueron capaces de hacernos atractiva una asignatura, o descubrieron que necesitábamos ayuda y nos la dieron a tiempo. Si cada uno piensa en su trayectoria escolar, descubrirá que sus mejores recuerdos los guarda de aquellos profesores que supieron hacer más que dar bien las clases.

LA INTEGRIDAD DEL DOCENTE

Se puede pensar que el mejor modo que tiene un profesor para educar es impartir clases brillantes, o dar valiosas orientaciones en lecciones magistrales. Sin embargo, lo que más ayuda a los alumnos es ver cómo vive el profesor aquello que les enseña.

Si pensamos qué tienen en común los profesores excelentes, encontraremos un rasgo común: son personas íntegras. Pero, ¿qué significa ser una persona íntegra? Es ser coherente entre lo que dice y lo que hace, entre lo que se dice que se va a exigir y lo que de verdad se evalúa... Los alumnos esperan de sus profesores que hagan lo que deben hacer y que hagan lo que dicen que van a hacer.

Un profesor así actúa con rectitud y pide perdón si se equivoca. La integridad del profesor no se limita a realizar bien el trabajo, sino que hace referencia al ser mismo de la persona. Para ser un profesor excelente hace falta conocer bien el contenido de su trabajo y aprender a hacerlo.

No basta querer ser buen profesor, sino que hay que lograrlo. Es preciso saber y comunicar. El prestigio se consigue preparando las clases pensando siempre en los alumnos a los que se va a enseñar.

El profesor educa y enseña desde lo que es, a diferencia de otras profesiones en las que se valora primordialmente la competencia técnica; si bien todos los trabajos ofrecen ocasiones de servir. Es legítima cierta separación entre el ámbito profesional y personal, entre aspectos públicos y privados; pero no llevar dos vidas contrapuestas. Si un empresario es desleal con su esposa o descuida el trato con sus hijos, es probable que no destaque por su honradez en los negocios. Otro de los ejes de la integridad del profesor es tener una personalidad madura.

Enrique Rojas al hacer referencia a la personalidad, habla de una estructura organizada y sintética, en movimiento, que abarca el cuerpo, la fisiología, el patrimonio psicológico y las vertientes sociales, culturales y espirituales. La personalidad afecta al modo de pensar, sentir, reaccionar, interpretar y conducirse en la vida. Una personalidad sana es la que ha logrado un equilibrio vital y el grado de madurez apropiado a su edad y obligaciones: se conoce a sí mismo, acepta sus limitaciones, asume sus compromisos, conjuga el realismo en sus planteamientos con la ilusión de alcanzar metas nobles y transmitir ideales por los que vale la pena vivir.

Podemos considerar una manifestación de madurez personal el hacer buen uso de la inteligencia, prudencia y experiencia, que lleva al educador a gestionar bien sus posibilidades personales. Sabe a dónde quiere ir y pone los medios para lograrlo. Pero se quedaría con una falsa idea, quien pensara que el maestro no necesita ser un excelente docente. Si no es un buen profesional, se podrá decir que es buena persona, pero no que es buen profesor. El buen profesor conjuga ciencia y arte. Enfoca su trabajo desde una perspectiva ganar-ganar, en la que profesor y alumno salen beneficiados del trato mutuo, mejorando ambos en su dimensión personal.

LIDERAZGO Y AUTORIDAD

Si preguntamos a un profesor su opinión sobre el nivel de orden y disciplina en los centros escolares, es probable que su balance sea negativo.

Dice Alejandro Llano que la autoridad es el prestigio del saber públicamente reconocido y que ahí radica la dignidad de la

autoridad. No es algo que uno se asigna a sí mismo sino que son los demás quienes depositan o no su confianza y respeto en él. ¿En qué se apoya un alumno a la hora de otorgar esa autoridad? La respuesta depende mucho de la edad. Por un lado, está la *potestas*, el reconocimiento público debido al estatus, es decir a la condición de profesor. Algo que le viene dado por su situación profesional y es asumido por la comunidad educativa. Pero cuando un docente tiene que acudir a argumentos de "autoridad" para hacerse obedecer significa que el alumno no le reconoce potestad y tampoco le otorga la *autoritas*, que depende de su prestigio.

Hay casos en los que son los padres quienes, con sus comentarios, dan o quitan la potestad y la autoridad. En otros, es el efecto de un largo proceso de dejación y un descrédito de la autoridad, que ha derivado en que el alumno no admita la potestad del profesor, o que la cuestione si él la reclama. Lo ideal es que el profesor tenga potestad reconocida y que logre la autoridad por su prestigio y rectitud.

El alumno intuye la aptitud profesional del profesor y de ella se deriva la confianza que le merezca. La aptitud habla de su formación técnica y experiencia para trasmitir con rigor científico su materia, así como su habilidad didáctica para ofrecer las mejores soluciones a problemas de aprendizaje. Si en una clase de física los alumnos preguntan al profesor la razón por la que flota el hielo sobre el agua y el profesor no sabe responder, es lógico que los alumnos duden de su preparación. El profesor debe tener conocimientos, saber transmitirlos bien y hacer atractiva la asignatura.

Además, es básico que el profesor sea justo. El alumno comprende la condescendencia del profesor con el alumno poco capacitado, pero no tolera la arbitrariedad de tratar mejor a los que le caen más simpáticos. Se precisa ciencia y empatía, como dos caras de una misma moneda. Ambas se exigen; juntas proporcionan un servicio a los alumnos, aisladas se vuelven infecundas.

El alumno admira la ciencia del profesor, la facilidad de expresión pero, por encima de todo, le pide algo que no lo proporciona la técnica pedagógica. El auténtico maestro se da a sí mismo, no es cicatero en su esfuerzo para ayudar a sus alumnos. No es ingenuo,

pues sabe lo que puede dar de sí cada persona en sus circunstancias concretas. Pero parte siempre de una actitud de confianza en el alumno.

El trabajo del docente es principalmente intelectual. Su eficacia no sólo depende de las técnicas utilizadas o de los métodos docentes, sino de la disposición con la que acude al aula y trata a los alumnos. El buen profesor no considera una pérdida de tiempo detenerse a explicar, paso a paso, a los alumnos de cursos inferiores los rudimentos de su materia, cuando podía estar en el despacho trabajando en otros temas. Debe ser buen profesor tanto el que atiende a niños que apenas comienzan a caminar como a los de niveles superiores. La valía profesional no se mide por el nivel educativo en el que se imparte clases, sino en la calidad del trabajo que se realiza.

Hay una edad, la adolescencia, en la que el alumno necesita, de manera especial, que le señalen los límites en su actuación y sería ingenuo pretender que sea el profesor quien tenga que ganarse la autoridad y el prestigio sin el apoyo de la dirección y de los padres.

Unas normas básicas son elementales en cualquier nivel educativo y urgentes en los colectivos en los que la autoridad del profesor está cuestionada.

La autoridad moral puede ir acompañada de diversas formas de liderazgo; en unos casos será el prestigio arrollador del profesor brillante; en otros, el consejo oportuno dado a un alumno. No se puede pretender que todos tengan un mismo tipo de liderazgo, ni exigir cualidades excepcionales para dedicarse a la docencia. Con competencia profesional, honradez y dedicación, se puede hacer una estupenda labor educativa. El liderazgo es un concepto flexible, formado por diversas habilidades, la mayoría de las cuales se pueden aprender.

El profesor, a través del *liderazgo eficiente*, crea una sinergia positiva y el ambiente propicio para que la labor de enseñanza-aprendizaje llegue a sus cotas más altas. El profesor tiene obligación de buscar los distintos caminos que cada tipo de inteligencia sigue para llegar a conocer; por tanto, adopta una postura activa y no repite rutinariamente las mismas ideas, ni sigue los mismos procesos mentales, sino que explora hasta encontrar la forma de aprender de cada alumno. El maestro comprometido con

su trabajo tiene expectativas favorables de las disposiciones y actitudes de sus alumnos. No deja de exigir lo que el alumno puede alcanzar por sus medios, pero facilita el cauce para que lo logre por el camino más idóneo.

AFÁN PERMANENTE DE MEJORA Y DESARROLLO PROFESIONAL

Hay una frase que pretende reflejar las fases en la vida de algunos profesores: "Al comienzo de la vida profesional, *Sancho el Bravo*, después *Sancho el Fuerte* y finalmente *Sancho Panza*". Dejando a un lado el ingenio del autor de la expresión, sería lamentable que al final de la vida profesional perdiéramos el afán de aprender y mejorar que hemos desarrollado durante años. Con el paso del tiempo, es lógico que cambie el modo; será menos impetuoso y se convertirá en un crecimiento más sereno e inteligente.

Repasando la vida profesional de un docente, además de cambios coyunturales, un buen profesional descubre las veces que no supo *ver* en un alumno un problema latente, que con el tiempo frenaría su proceso de maduración. Hay aspectos, que podemos denominar *técnicos*, como hacer un pre-diagnóstico de déficit de atención, o de dislexia; como detectar que detrás de una falta de orden puede haber una carencia de coordenadas espacio-temporales; o darse cuenta de que no se sabe aplicar el razonamiento en problemas de matemáticas, etc.

No es preciso que sepamos corregir todos los problemas escolares, pero sí descubrir a tiempo anomalías que en el futuro darían problemas más graves. Sugerir la visita a un especialista cuando vemos un posible problema de entidad, ahorra tiempo y fracasos.

Mejorar la capacidad de trabajar en equipo ayuda a aprender más. Algunos docentes apenas recibieron formación para trabajar así; otros guardan el recuerdo de reuniones largas y estériles. Quizá por éstas u otras razones, muchos se han refugiado en su tarea individual. Pero aprender a trabajar en equipo es un estilo y una técnica. Saber cómo y cuándo ejercerlo forma parte de la formación del profesorado. Una persona con afán de mejorar sacará provecho

de las reuniones, tanto si las dirige él como si solo participa.

De una junta o reunión de evaluación bien trabajada a una mediocre, hay notable diferencia, y un buen profesional lo detecta. Dicen que los buenos músicos si un día no ensayan lo notan. Si no ensayan dos días, lo nota una persona cercana que entienda, y si no ensayan tres, lo nota el público. Un buen profesional no espera a que el coordinador de ciclo le pida que prepare mejor su reunión de evaluación. Si notó que en la última le faltó profesionalidad, él mismo procurará que no vuelva a ocurrir.

Para mejorar, es preciso proponérselo y concretar un plan de mejora. Todos necesitamos saber cuáles son nuestros puntos débiles y fuertes. Un profesional se marca objetivos personales a corto, medio y largo plazo. Sin necesidad de experiencias traumáticas, procuraremos que no nos vuelva a ocurrir el no haber detectado a tiempo un problema que hubiéramos podido prever. Esta actitud no debe generar ansiedad, pero sí afán de aprender.

Un profesional experto sabe de *situaciones límites* que ha visto en su vida profesional. Son muy diversas; desde asesorar a unos padres a decir a su hijo que es adoptado, a afrontar situaciones dramáticas en la vida familiar del alumno. Si uno se limita a dar clase, es más difícil que le afecten de cerca, pero si se implica en la tarea educativa, y tiene prestigio, será frecuente recibir consultas, o petición de consejo, ante complejas situaciones personales por las que pasan familias y alumnos. Ahora es más necesario que antes, saber cuándo el problema de un adolescente deja de ser sólo educativo para que deba intervenir un especialista, como puede ser un psiquiatra; al menos, tener la seguridad de un dictamen médico, que nos diga si es suficiente con seguir pautas educativas o si es precisa la intervención médica. La prudencia es esencial en la tarea del docente.

Volviendo al terreno académico; la investigación permite poder diagnosticar precozmente anomalías cuyo origen se desconocía. Aprovechar las experiencias en otros lugares ayuda a aprender más rápido. Hay más medios para estar al día en la profesión; tener ilusión por mejorar ayuda a superar las tendencias derrotistas y a vencer la inercia de seguir haciendo todo *como siempre*.

Publicaciones, congresos, reuniones de trabajo con especialistas, no pueden estar sólo al alcance de unos pocos. Eso

requiere asumir que el estudio en la profesión docente es una obligación; no podemos vivir sólo de la experiencia y la reflexión. Si es posible mejorar, no nos podemos conformar con lo conseguido. Discernir y transmitir la experiencia a otros es una manera de ayudar. Formarse requiere tiempo y esfuerzo, pues nunca se mejora con un coste cero.

Descubrir los campos de mejora

Es sorprendente lo patentes que vemos las deficiencias de nuestros colegas y la dificultad para descubrir nuestros puntos débiles. Tras una primera fase de formación inicial, en la que nos asesoraron, quizás no sabemos de modo claro los aspectos en los que tenemos más deficiencias. Lo ordinario es que podamos disponer de al menos dos fuentes de información:

a) La reflexión personal

Mediante este sistema contrastamos la formación teórica que tenemos, con la realidad práctica. Vemos que nuestras deficiencias se deben más que a la ignorancia, a la rutina, precipitación, pereza, etc. Este medio de mejorar tiene la ventaja de que al descubrir personalmente las lagunas, aceptamos mejor las limitaciones y asumimos el esfuerzo por corregirnos. Su inconveniente es que al ser un método subjetivo puede faltarle rigor. Esa es la razón por la que conviene contrastarla con otras fuentes.

b) Observaciones del jefe inmediato

Si hablamos con regularidad con nuestro jefe inmediato, él podrá sugerirnos campos de mejora. Unas veces, a petición nuestra; otras, por su iniciativa. Éste sería el caso de quien recibe una llamada de atención sobre su falta de puntualidad al llegar al centro, o al aula. Algunas veces, nos dirán las cosas con independencia de las facilidades que demos. Otras veces, sólo se comentan las cosas a quién las recibe bien. Pensando en nuestros alumnos, es importante encontrar el punto acertado de exigencia en nuestras clases. Con el paso de los años se aprecia qué profesores son los que mejor dan sus clases, los que consiguen que sus alumnos

aprendan más, los que prestan más dedicación a los alumnos con problemas, etc. Es notorio quién se implica en su trabajo y quién se limita a cumplir. Eso que los demás ven, si somos humildes, nos lo podrán decir. Pero debemos facilitar que se nos puedan hacer esas indicaciones.

La mejora personal en otras facetas de la vida

Sin pretender agotar el tema, señalamos otras cualidades que puede cultivar, por coherencia, todo educador:

a) Conjugar comprensión y exigencia

Es ridícula la actitud de quien se considera en un pedestal de sabiduría o virtud. Quién no comprenda las inquietudes de un adolescente, no está en situación de ayudarle. Hay que aprender a hacer atractiva la virtud y la exigencia, a tener paciencia, adecuar nuestro paso al suyo en la búsqueda conjunta de la verdad. Muchos alumnos se mueven en entornos en los que nadie les enseña, por ejemplo, virtudes básicas para la convivencia familiar como son escuchar, pedir perdón, ayudar en casa sin que se lo tengan que recordar, etc.

b) Ser prudentes

La prudencia consiste en saber aplicar la ley general al caso particular. Conocer bien a un alumno lleva tiempo; para enseñar hace falta paciencia, ir poco a poco. No se trata de decir, sino de convencer, con respeto a la libertad. Hay que saber dar a cada uno lo que necesita, en el momento oportuno. Tendremos que ayudarles a ser constantes, pues es propio de la juventud la impaciencia por alcanzar las metas. Sin embargo, el prestigio es fruto de años de trabajo sin brillo. La constancia es necesaria para alcanzar metas valiosas.

c) Ser humildes

La persona humilde no se considera suficientemente formada, sin embargo el soberbio piensa que lo sabe todo. Para un profesor

competente, cada problema es una llamada a buscar soluciones. La sabiduría no se logra por acumulación de trienios, sino con estudio, lecturas, preguntando... Aprovechar la experiencia para madurar profesionalmente se aprecia en esta anécdota real, sucedida en una consulta médica.

Estaba el médico haciendo el historial clínico de una paciente y en un momento de la conversación le preguntó si había pasado de niña una determinada enfermedad. La paciente respondió con seguridad que no; el médico preguntó: ¿Y de más joven? “Sí, de más joven sí”, contestó la paciente con naturalidad. Ese médico, que atendió a medio millón de enfermos en su vida, había aprovechado la experiencia y sabía que no hay que dar nada por supuesto. Un profesor debe saber preguntar lo mismo de manera distinta, pues sabe que detrás de la respuesta inicial puede haber una falta de comprensión del contenido de la pregunta.

Capítulo II

El profesor en la sociedad de la información

RASGOS DE LA SOCIEDAD ACTUAL

Un explorador en territorio desconocido lo primero que hace es reconocer el terreno y situarse en el mapa; después, decidir hacia dónde quiere ir y, con ayuda de la brújula, dirigirse hacia allí. Antes de emprender la marcha deberá intuir –con ayuda del mapa y observando los alrededores– los peligros de la ruta. Para definir el perfil de los profesores actuales, es preciso saber dónde estamos y qué nos podemos encontrar. Antes de emprender un camino, hay que preguntarse a dónde queremos llegar.

Los alumnos que ahora comienzan su escolaridad, terminarán sus estudios en una sociedad muy diferente a la de sus padres. Es deseable que la educación les prepare para un futuro que para ellos será presente. La historia enseña, y la literatura lo refleja, la dificultad de los seres humanos para percibir los cauces por los que discurrirá el futuro. Esa complejidad se convierte en imposibilidad al bajar al terreno personal; el uso de la libertad es una variable que condiciona todo planteamiento. Al educar es importante discernir lo permanente de lo cambiante; lo que no cambia, por ser propio de la naturaleza humana, y lo que es contingente y variable. Lo permanente es la dignidad de la persona; circunstancial será, por ejemplo, si se utilizan pizarras convencionales o digitales.

Siendo válido lo anterior, no siempre se puede precisar una frontera nítida entre esas líneas. Algunos rasgos predominantes en

la sociedad del futuro, despuntan en la sociedad actual y es posible percibirlos con antelación. Ver más allá del *ahora* es lo que caracteriza al buen educador que, sin caer en determinismos, sabe ver los rasgos predominantes en el carácter de un alumno.

En la sociedad del conocimiento no se deslindan con rigidez las fases de diseñar y ejecutar el trabajo. Estamos en un mundo donde los giros se producen a gran velocidad. Una sociedad con una tecnología puntera, avanza a pasos de gigante. Hay que formar profesionales polivalentes, que tendrán que cambiar varias veces su perfil profesional. Hace años existía el empleo de por vida en las grandes empresas; la juventud actual es probable que cambie una docena de veces de empresa a lo largo de su vida. Aunque, como indica Richard Sennett, no sólo ha cambiado el modo de trabajar, sino que también ha cambiado el trabajador.

La sociedad actual es multicolor y plural. La movilidad, social y geográfica, de grandes masas de población, no sabemos en qué medida afectará a Occidente. La aceleración de la historia y la interconexión de culturas hace necesario dotar a las futuras generaciones de valores permanentes, que les permitan tener identidad propia.

La familia y el trabajo están sufriendo grandes cambios. Si falla la familia, peligran otros factores; la familia es imprescindible no sólo, ni principalmente, por las labores que realiza, como la atención de niños y ancianos; es también el lugar dónde se aprende un *estilo de vivir*. Los padres necesitan formarse para ayudar a sus hijos a vivir en una sociedad cambiante, pero manteniendo su identidad. La urdimbre afectiva de la persona tiene su nicho esencial en la familia.

Siempre ha existido la incertidumbre sobre el futuro, pero nunca se habían producido tantos y tan rápidos cambios. La técnica simplificará las condiciones requeridas para ser usuario de las nuevas tecnologías. A la vez, se desarrolla, desde la infancia, la capacidad para ser un buen usuario. En el futuro, un pequeño porcentaje de expertos facilitará a una mayoría el manejar instrumentos complejos. Esto no llegará de golpe. Pero la historia no está determinada; las ideas que venimos exponiendo son sólo pinceladas de posibles cambios que nos puede traer el futuro. Una parte del mundo sufre grandes convulsiones; a la vez, conviven en una misma ciudad personas que disponen de un portátil y otras que

padecen las lacras más duras de la pobreza, la enfermedad o graves carencias educativas.

La generación que ahora está en las aulas es la que sufrirá y producirá el cambio. Necesita disponer de recursos para afrontar con éxito esa evolución. Es patente la necesidad de dominar varios idiomas, pues el trabajo exige desplazamientos geográficos continuos, o contactos con personas de diversos países trabajando en un proyecto común. Aprender varios idiomas es un reto imprescindible.

A pesar de la creciente importancia de la imagen y de la informática, la lectura seguirá siendo decisiva para el progreso educativo. Es probable que se complementen los modos de transmitir ideas; no parece probable que disminuya la producción de textos, si bien habrá cambios de soporte y formato.

Cada vez hay más padres conscientes de que la clave para el futuro de sus hijos está en la educación y que la manera de ayudar al tercer y cuarto mundo es lograr su acceso a una educación de calidad. Encontrar centros educativos que se ajusten a la escala de valores y prioridades de la familia, es vital para una educación integral. La educación básica para todos es decisiva para poner los cimientos de la educación posterior.

Es importante tener referentes éticos y morales. Son diversos los fundamentos en la defensa de los derechos humanos. En esa labor la religión ni es transitoria ni está en fase de extinción. Es preciso que el hombre se abra al sentido trascendente de la vida. Si no es así, algunas cuestiones tienen un frágil fundamento. Las posibilidades que abre la ciencia son tan gigantescas, que personas sin referencias éticas podrían producir daños irreparables. Por mucho que aprendamos a correr más, si no sabemos hacia dónde vamos, es muy poco lo conseguido.

La solidaridad y la participación social tienen que ser reales. Fomentar iniciativas que ayuden a los demás, desde el respeto a su dignidad, es de gran importancia. Sin participación social las tiranías, incluso en estados democráticos, podrían ser clamorosas; sin solidaridad, las diferencias entre unos y otros, abismales. La educación integral ofrece muchas posibilidades para alcanzar un mundo mejor.

LOS ALUMNOS DEL SIGLO XXI

Quién piense que el modo de ser de los jóvenes del siglo XXI difiere esencialmente de los de otras épocas, está equivocado. Es verdad que las circunstancias culturales y sociales son distintas, pero la juventud no ha cambiado mucho a lo largo de la historia. No hay más que acudir al capítulo 12 del libro II de *La Retórica* de Aristóteles –escrito hacia el año 330 a. de C.– para comprobar cómo, al mencionar los problemas de la juventud, parece referirse a los jóvenes de hoy.

Ahora la adolescencia se alarga más tiempo que en épocas pasadas, cuando el niño —llegada la pubertad— colaboraba en las faenas agrícolas y pasaba directamente al mundo laboral; en breve plazo se comprometía, formaba una familia y adquiría responsabilidades. Tal vez esto era así porque la esperanza de vida era corta. Ahora, existe la posibilidad de dar al joven más tiempo de formación; hay, además, otras causas que fomentan la tardía inserción de los jóvenes en la vida laboral.

El mejor instrumento con el que contamos, por ahora, para valorar de manera objetiva los avances en el nivel académico de los alumnos, lo facilitan los resultados de las pruebas PISA, con la que se evalúa periódicamente a los alumnos de 15 años de más de 60 países, entre ellos todos los de la Unión Europea. Estas pruebas homologadas se pasan cada 3 años, cambiando cíclicamente las materias a evaluar; de esa forma, se logra obtener una visión global y completa de la educación en el conjunto de los países participantes y de cada nación en particular. El rigor científico de las pruebas hace que contemplen variables que pudieran modificar el rendimiento. Sus datos deben llevar a realizar un profundo análisis de los posibles malos resultados en alguna materia.

Es significativo que en el informe, con los datos del año 2010, Finlandia y Singapur encabezan la clasificación y España queda por debajo de la media. Los resultados de ese año están en consonancia con los de informes anteriores. Los analistas atribuyen los buenos resultados de Finlandia a la calidad del profesorado: motivado, seleccionado y formado con esmero. El caso de Singapur se debe a la arraigada laboriosidad de los estudiantes. De España, resulta alarmante el alto nivel de fracaso escolar, con cifras que rondan el 30% de alumnos que no aprueban la Secundaria.

No se trata de hacer aquí un análisis detallado de estas pruebas, que sería objeto de otro estudio; nos centraremos en aspectos aplicables al sistema educativo español. Algunas ideas también sirven para otros países.

El aumento de inmigrantes, pero especialmente la decisión de algunas Comunidades Autónomas de incorporarles al curso que les corresponde por edad, perjudica al resto de estudiantes y provoca, en algunos lugares, un doble efecto: de "huida" y de "concentración". En los barrios en donde el número de inmigrantes es alto, los alumnos nacidos en España tienden a desplazarse a centros con bajo número de inmigrantes, lo que provoca que en los centros de origen, se eleve su porcentaje. La causa de ese desplazamiento no es la xenofobia, sino los problemas de disciplina y el descenso del nivel escolar. Es obvio que esta consideración requiere matices, pues no es igual la dificultad del inmigrante que viene de un país de habla castellana, o de poca edad, que la del alumno que tiene que aprender un idioma, que llega a mitad de curso en España y que no alcanza el nivel para seguir la explicación de asignaturas complejas. Es un reto para las autoridades educativas españolas lograr que se respeten los derechos de todos los ciudadanos, incluidos los inmigrantes, a la vez que se atiende la diversidad con medidas que supongan una ayuda real para esos colectivos cuya preocupación básica es, muchas veces, la subsistencia. De hecho, esa medida populista ya se ha modificado en varios lugares, poniendo los medios para una mejor integración en el sistema educativo español mediante un plano inclinado que partiendo de su situación real de partida les permita un rápido proceso de integración.

Otro factor negativo es el retroceso de la capacidad lectora. En España los jóvenes leen mal. Se produce un preocupante abandono de la lectura en la adolescencia, cuando otras formas de ocio, como el uso de Internet, la música, las salidas, etc., absorben el tiempo que antes dedicaban a leer. Es lamentable, que después de lograr dominar la técnica lectora, esos alumnos sólo sean constantes en libros como los de *Geronimo Stilton*, hacia los ocho años, y en fenómenos editoriales como el ocurrido con *Harry Potter*. La causa es la misma, los jóvenes están siendo educados en una cultura en la que la capacidad de espera es baja y sólo leen libros cuyo contenido es una continua muestra de efectos especiales, que los

asimilan al estilo mental usado en los videojuegos. El alumno pierde la capacidad de espera que requiere una lectura más lenta, con una acción menos trepidante. El problema llega a la hora de estudiar, pues los textos escolares no pueden tener ese atractivo señalado. Muchos alumnos no han sido preparados para dedicar horas a estudiar libros de texto, en los que la aventura es sustituida por conceptos a asimilar.

La escalada de problemas familiares no favorece a los hijos; hay hogares dónde la crispación es alta. Hay niños que alternan dos o más viviendas, con pautas diferentes, cuando no enfrentadas. En otros casos, son otros los problemas familiares: paro, drogadicción, violencia doméstica, falta de exigencia o de tiempo dedicado a educarles, etc. No debemos olvidar que todo lo que desestabiliza a la familia, repercute negativamente en las condiciones necesarias para lograr una buena educación.

En los comentarios precedentes no pretendemos hacer juicios de valor sobre personas, sino constatar el efecto que se produce en los alumnos. Se reflejan situaciones, pero sin juzgar casos particulares, en los que al dolor que puedan sufrir los padres, se une el efecto negativo en los hijos. La creciente violencia escolar y la crisis de autoridad en las instituciones educativas perjudican la calidad de las clases y la motivación hacia el estudio.

Junto a esos rasgos generales no faltan alumnos altamente preparados, con niveles en idiomas extranjeros, como nunca hemos tenido, con una preparación cultural y académica de gran calidad. Hay hogares en los que los padres dedican muchas horas semanales a los hijos, en los que ambos cónyuges se involucran por igual en la tarea educativa...

Además, es indudable que estudiar en un centro de calidad, con profesores competentes, en un ambiente favorable al esfuerzo, con bajos niveles de conflictividad, se nota en el rendimiento académico y en otras áreas de su educación. Siempre queda el buen o mal uso que se haga de la libertad y responsabilidad personal, pero si las condiciones de partida son idóneas, es más fácil lograr el éxito escolar.

La capacidad de adaptación de los jóvenes al uso de nuevas tecnologías les permite lograr buenos rendimientos en su uso; otra cosa es el valor formativo que tenga el contenido utilizado. Su

capacidad para el cambio es mayor que la de generaciones anteriores.

Hay luces y sombras en la nueva generación de alumnos; si los jóvenes actuales son menos clasistas que los de hace unos decenios, ahora tienen menos desarrollada su voluntad. Quien sólo vea luces, o sólo sombras, tiene una visión sesgada. Conocer las limitaciones de la juventud actual no es negativo; lo sería, si ese conocimiento nos llevara a posturas derrotistas. Saber sus puntos débiles y sus fortalezas nos permite afrontar mejor los retos educativos.

En España urge potenciar la estabilidad familiar, el hábito lector, un clima de mayor exigencia personal y el respeto hacia los demás; urge potenciar la autoridad y el prestigio de los profesores, etc. Esto último repercutiría en una mayor calidad del sistema educativo y en sus resultados. Nunca hemos tenido tantos medios materiales para lograr que estudien todos los que lo deseen, con una proporción profesor/alumno tan favorable, pero fallan fundamentos básicos; sólo con medios materiales no se resuelven los problemas escolares.

La actitud de cada profesor, individualmente considerado, puede ser similar a la reflejada en este relato: *"El oasis de Yumbé".* Es uno de los puntos donde descansan los flamencos en su viaje hacia el sur cuando en Europa se acerca el mal tiempo.

> "Este año, el viento que soplaba desde el desierto hacia el norte era especialmente fuerte, tanto que varios cientos de estas aves iban cayendo a dos o tres kilómetros del oasis, sin fuerzas para llegar hasta él.
>
> Un niño de los que habitaba en el oasis vio caer a las aves y decidió acudir a su encuentro. Por el tamaño de las aves y por la distancia que tenía que recorrer, sólo podía salvar una en cada viaje. Una persona del poblado, al verle traer un flamenco le preguntó qué estaba haciendo. El niño le contestó que llevaba a ese flamenco desde la arena hasta el pequeño lago que se forma en el oasis. El adulto trató de hacerle ver que era una pérdida de tiempo lo que estaba haciendo. Acabaría cansado y sólo podría salvar una docena de flamencos.
>
> El niño, siguió con la tarea que había comenzado. Un compañero de la escuela, al ver lo que hacía, decidió hacer lo mismo y, uno a uno, se fueron sumando los muchachos del poblado. Al final, lograron llevar hasta el oasis, a toda la bandada de flamencos que habían caído en la zona.
>
> La labor del chico no sólo sirvió para salvar a unos pocos flamencos, sino para contagiar a sus compañeros la misma ilusión, y poder llegar así a mucho más de lo que inicialmente había previsto."

Esa actitud es una manera de vivir lo que en su día dijo la madre Teresa de Calcuta: “yo nunca cuido a multitudes, sino sólo a una persona. Si mirase a las multitudes, no empezaría nunca.” No nos detengamos más tiempo en analizar las dificultades y pasemos a afrontar los retos que están a nuestro alcance.

NUEVAS NECESIDADES FORMATIVAS

Estamos en un tiempo de cambio y la institución educativa tiene que estar al día para realizar su misión en el nuevo contexto. La novedad provoca cierta incertidumbre, pero se trata de aprovechar las ventajas y evitar los posibles efectos negativos. Si analizamos la vida ordinaria, vemos el impacto que los cambios nos han producido; no sólo tecnológicos, sino de estilos de ocio, en posibilidades de comunicación, etc. Un fruto es la posibilidad de difundir en el mundo los efectos positivos, que mejoran la calidad de vida. Está en nuestras manos el que cambios que actualmente disfruta el 20% más desarrollado del planeta pueda llegar a todos los lugares del mundo.

Para afrontar los efectos que los cambios originan en el trabajo del profesor, éste necesita recibir la adecuada formación. Con una actitud positiva hacia la formación estaremos en condiciones de usar los nuevos recursos de manera que mejoren la calidad de nuestro trabajo. Las nuevas tecnologías permiten descargar al profesor de labores repetitivas y dedicar tiempo a atender otras tareas.

No sólo depende del profesor el salto en calidad educativa. Son muchos los factores que inciden en la vida escolar. El educador, a veces, asiste impotente a la avalancha de mensajes hedonistas que reciben los alumnos, las familias y él mismo. El trabajo se puede hacer con mayor o menor motivación, con mejores o peores medios, pero el esfuerzo personal es insustituible.

La escuela resultará poco atractiva para muchos estudiantes si se comportan como si fuera una *gran guardería*. Los efectos negativos del cambio afectan más a los débiles y vulnerables por edad o falta de madurez. La escuela vive en un contexto que apenas valora el esfuerzo y el compromiso. Ante la complejidad de la situación, si el profesor no tiene motivación y respaldo en su

trabajo, se limitará a sobrevivir en un clima de impotencia y apatía.

Sin embargo, hay escuelas que hacen esfuerzos para formar a sus profesores y consiguen mejorar su nivel educativo. Son muchos los medios para formarse al alcance del profesor: congresos temáticos, simposios o programas para introducir o perfeccionar al profesorado en las nuevas tecnologías... Hace falta conciliar el interés personal con el del centro y establecer los sistemas para que el tiempo, casi siempre escaso, sea invertido de manera rentable, tanto para la escuela como para las personas singulares.

Las nuevas tecnologías crearon unas expectativas que, poco a poco, se van adaptando a la realidad. La aparición de ordenadores no ha resuelto todos los problemas educativos, pero ha contribuido a solucionar algunos. Otra cosa es el riesgo de hacer un mal uso de las nuevas tecnologías. Es indudable que el profesor actual tiene que contemplar el uso sano de esas posibilidades. Es tarea del educador establecer las prioridades formativas, en las que el alumno participa en mayor o menor medida según su edad y madurez. Si se da a elegir al alumno entre navegar por Internet o leer, quizá elija navegar, aunque necesite más leer. Al alumno no hay que darle lo que pide sino lo que necesite, de la misma forma que los programas escolares no los hacen los alumnos sino los profesionales.

Si el docente usa racionalmente las nuevas tecnologías, podrá dedicar más tiempo a la atención individual. Otra ventaja para el profesor es que dispone de más recursos para lograr que sus clases resulten atractivas y documentadas. Los materiales creados los pueden ir adaptando y guardarlos para años posteriores. Supone una inversión inicial de tiempo, pero acaba siendo rentable. El *software* posibilita acceder a gráficos, diagramas, mapas, etc. que permiten preparar las clases mejor y poder comprender algunos conceptos, que si sólo se utilizan recursos orales resultan complejos. Basta ver la diferencia entre explicar el sistema solar hace unos años, con un balón y una pelota de tenis y las posibilidades actuales de hacerlo mediante una pizarra digital. Así crece el interés de los alumnos al disfrutar de las clases, y permite realizar actividades interactivas. Estos medios facilitan comprender conceptos complejos mediante simulaciones o imágenes. Los alumnos pueden repasar las unidades trabajadas si se les facilita acceder a una plataforma digital para consultar sus dudas. Los

estudiantes con dificultad visual pueden aumentar el tamaño de textos e imágenes. Los alumnos con problemas de audición usarán presentaciones visuales. Los estudiantes con otras necesidades educativas, como déficit de atención, se ven motivados a atender, por la variedad de actividades que pueden realizar.

La difusión de estos recursos varía de unos lugares a otros, de los centros, de los profesores, etc. Por la velocidad de difusión, si la política educativa lo facilita, pronto estarán al alcance de un creciente número de centros.

Pero importa no confundir la facilidad de uso que ofrece una herramienta con la actitud con la que se hace. A más posibilidades, mejores expectativas de resultados; con el mismo esfuerzo se pueden alcanzar objetivos más altos. Si se usaran para suprimir el esfuerzo de los alumnos, el profesor se convertiría en un organizador del ocio. No se trata de salir agotados del aula, pero no se asimilan conocimientos valiosos sin esfuerzo.

AMBIENTE DE ESTUDIO, COLABORACIÓN Y RESPETO

Pudiera parecer que no es éste el lugar para tratar de estas tres facetas: estudio, colaboración y respeto. El motivo de hacerlo ahora es una razón básica; si no hay ambiente de colaboración en el aprendizaje, y respeto mutuo, resulta muy difícil trabajar. Para encontrar el ambiente adecuado en el que cada uno desarrolle sus capacidades es preciso que haya un estilo que favorezca esta actitud. Con palabras de un filósofo español: “se educa por contagio en ambientes fértiles.” Hay lugares donde al llegar, se ve a docenas de personas concentradas en su trabajo; en donde la biblioteca es un lugar de silencio que permite concentrarse en el estudio. Por cuestión de orden, trataremos cada aspecto por separado.

Estudio

Una condición para que haya ambiente de estudio es que haya un lugar que reúna esas condiciones básicas que permiten realizar un trabajo intelectual serio. Si no hay biblioteca, habrá que crearla. Si existe, pero los libros no están ordenados, accesibles, actualizados en aquellas materias en las que la investigación

genera nuevos conocimientos, la biblioteca será un lugar al que se acude, con libros y apuntes, sólo para el estudio personal. Las características de la biblioteca dependen de la edad de los alumnos. Más vale una buena selección variada, que acumular libros almacenados sin orden ni concierto. Si los alumnos realizan las actividades en edificios diversos, según los niveles escolares, es probable que compense tener una biblioteca pequeña en cada edificio, con un sistema sencillo y eficaz, de uso y préstamo. Si los alumnos son menores de 10 años, el mejor lugar es el aula. Ahí, en unas pocas estanterías se pueden tener suficientes libros como para cubrir las necesidades de los alumnos. Acostumbrarles a cuidar los libros, a devolverlos a tiempo, etc., crea una cultura de respeto al libro, que con el tiempo llevará a que la biblioteca de su casa, si ésta ya existe o llega a existir, sea un lugar cuidado.

A partir de los diez años, se deben familiarizar con el protocolo propio de una biblioteca escolar: aprender a buscar libros, elegir el adecuado, pedirlo por el cauce previsto, consultar el índice, etc. Si el local lo permite, se pueden crear espacios de lectura allí mismo; si no lo permite, el servicio será de préstamo. Para que una biblioteca funcione es preciso que el responsable sea ordenado y tenga pasión por la lectura. Si falta uno de esos requisitos, morirá. La biblioteca más cuidada debe ser la destinada a los profesores; en algunos centros se ciñe a libros sobre educación; en otros, también hay una buena selección de literatura.

Es importante que los profesores lean. Si un profesor afirma que le gustaría leer, pero que no encuentra tiempo, significa que no es gran lector y que difícilmente transmitirá la pasión por la lectura a sus alumnos. Ordinariamente, encontramos tiempo para lo que más nos interesa. De todas formas, más que leer mucho, se trata de elegir bien lo que se lee.

Puede ser oportuno que cada alumno tenga abierta una ficha, donde figuren los libros que va leyendo; esto le servirá para controlar sus lecturas y para dar prioridad a otros géneros. Las formulas concretas de funcionamiento se ajustarán a las circunstancias particulares; lo que es vital es que haya esa pasión por estudiar, por leer; los medios, cuando se quiere, se encuentran.

Colaboración

Es importante crear un clima de colaboración entre los estudiantes y entre los profesores. No nos referimos en esta ocasión a la modalidad de trabajo denominada *colaborativa*, sino al clima que debe impregnar el entorno escolar. Un éxito de un compañero es motivo de alegría para mí. Cuando llegue a crearse un clima de competición, que a veces con los adolescentes puede servir, deberá estar presidido por el espíritu deportivo; una vez que acaba la competición, termina la pugna. En una competición deportiva se lucha por ganar, pero el buen deportista, al terminar sabe felicitar a su contrincante si el partido ha transcurrido en un ambiente de juego limpio. El objetivo de un alumno no es sacar mejor nota que sus compañeros, sino mejorar su calificación anterior. Por eso, un estudiante capaz cuando termina su trabajo está dispuesto a ayudar a otros, con sencillez, sin humillar, con elegancia. Así se crea un ambiente donde lo importante no es el éxito profesional, sino el desarrollo de todas las habilidades posibles. La mentalidad competitiva está muy incorporada a la mentalidad de los estudiantes, fruto del tipo de estímulos que reciben de los profesores. En la montaña hay un axioma que dice: "lo más importante es volver todos, segundo volver amigos y tercero hacer cumbre". Una expedición que pretenda alcanzar un ocho mil, si sus miembros tienen esa mentalidad, es fiable. Si el orden fuera el inverso, sería lógico que muchos dudarán sobre si participar o no.

Aprender no es sólo adquirir conocimientos, sacar buenas notas. Sin dejar de ser valioso lo anterior, es importante tener claro que el triunfar no es algo a conseguir a cualquier precio: hundiendo a un compañero, negándose a prestar, sin causa razonable, los apuntes; rechazar el explicar a un compañero un tema que no ha entendido. En la vida profesional, trabajar en equipo, crear mentalidad de equipo, es fundamental en trabajos que suponen una cierta complejidad. No se trata de que unos trabajen y otros vivan del trabajo ajeno sino de evitar la mentalidad del empollón, que sólo se siente satisfecho si es el único que obtiene la máxima calificación. Es posible educar en una mentalidad de ganar-ganar. Si se cuidan otras facetas, ésta cuajará con facilidad; si no se hace, resulta difícil de comprender la razón de ayudar a otros sin obtener un beneficio personal.

Esa misma mentalidad debe darse entre los profesores. Si todavía el docente se refugia en usar él solo los materiales que

elabora, en guardar para sí mismo lo que uno ha aprendido, el resultado no será el de un equipo de profesores, sino el de individuos que conviven en el mismo claustro.

Un lugar excelente para manifestar ese trabajo en equipo es el departamento. Si hay un clima de colaboración, el trabajo se puede repartir, y así, se puede llegar antes y más lejos. Otro ámbito es el respeto a los demás en las conversaciones entre profesores. Un profesor que no murmura es una persona que genera confianza en su entorno.

Respeto

Si lo anterior se ha conseguido, esta meta se entiende fácil. Respeto no significa que todos pensemos igual, o que todo dé lo mismo. Un respeto basado en la indiferencia no merece ese nombre. Un pretendido respeto apoyado en el relativismo, durará hasta que los intereses personales sean contrapuestos; cosa que antes o después llega.

El auténtico respeto nace de la consideración del otro como persona, merecedor de un trato y consideración por encima de sus opiniones. El límite que, externamente, tiene ese respeto es cuando la conducta de un alumno, profesor o padre, daña los derechos de terceras personas. Pueden darse ocasiones en las que para defender a una persona de una agresión injusta, sea preciso tomar una decisión poco grata. Aún así, se debe procurar limitar el juicio a los hechos, no a las personas que los han ejecutado. Es distinto decir que un alumno ha mentido a afirmar que es un mentiroso; en el primer caso, se juzga un hecho, en el segundo a la persona.

Es difícil evitar que surjan roces en la convivencia: perdonar y saber pedir perdón ayuda a no crear distancias innecesarias. A veces, para que una situación espinosa se resuelva es preciso que alguien dé el primer paso hacia el acercamiento. Hacerlo no suele ser sinónimo de falta de reciedumbre sino de abundancia de magnanimidad. La violencia escolar tiene causas complejas, estudiadas por muchas personas; una de ellas es que el alumno no quiera estar en el centro escolar o que se mueva en un entorno violento. La labor educativa resultará más o menos fácil dependiendo del punto de partida; casi todos los alumnos están

sometidos a presiones culturales, sociales, similares. Portarse de una manera correcta en el comedor, por ejemplo, no ocurre de manera espontánea, se requiere una educación familiar previa y un clima en el que sea habitual que otros se comporten educadamente. Si un alumno pasa por un lugar lleno de papeles, es probable que él tire uno más al suelo. Si por el contrario, el lugar está limpio, se lo pensará antes de hacerlo. No es secundario enseñar a los alumnos que hay unas personas que limpian el centro y que, según como queden los servicios, las aulas, los pasillos, etc., su trabajo será más o menos grato.

No basta ser educado para ser buen estudiante, pero si no se cuida el respeto hacia las personas y los lugares de uso común, es difícil que prenda el afán de trabajo, de esfuerzo, de superación. No es casual que el Everest esté en una cadena montañosa en que hay varios montes con alturas superiores a los ocho mil metros. Lo ordinario es que las altas cumbres se den en zonas de mesetas elevadas; lo contrario son excepciones.

DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE Y NUEVAS TECNOLOGÍAS

El profesor que busca la excelencia cuida su formación para atender las necesidades de sus alumnos; sabiendo recoger lo mejor de los cambios sociales, mejorar el uso de nuevas metodologías e incorporar técnicas de aprendizaje eficaces. Su empeño por estar al día viene impulsado por la profesionalidad con la que procura realizar su trabajo. A veces se habla de reciclar; sin embargo, es más acertado hablar de innovación; es un concepto dinámico, que no se hace ocasionalmente, sino que implica una actitud permanente. Esta disposición se aplica a la materia docente y a la didáctica.

Un enemigo es el conformismo, el estancarse, que lleva a repetir siempre lo mismo e igual. El profesor desmotivado considera que no vale la pena hacer esfuerzos, porque *al final da lo mismo*. Ha perdido la pasión por enseñar. Para ayudar a ese profesor hay que conocer sus circunstancias; es distinto estar *quemado* temporalmente, por circunstancias pasajeras, que no haber estado nunca entusiasmado con la enseñanza. Es más cómoda la rutina que el esfuerzo, pero no compensa, pues es muy distinto acudir a

clase con ilusión, con proyectos, que hacerlo de modo cansino, esperando a que llegue el final de la clase.

Para los profesores de reciente incorporación puede servir el contar con el asesoramiento de un profesor veterano, siempre y cuando éste sea un buen punto de referencia y no quien agosta la ilusión del recién llegado. Ese profesor experto le puede aconsejar en su desarrollo profesional de modo que, sin suplir el esfuerzo personal, logre lo que él tardó cinco años en aprender, su compañero lo haga en dos. No se trata de asistir a muchos cursos, ni de leer muchos libros, sino de acertar con las necesidades propias. Esa ayuda en algunos aspectos será personal, pues no todos necesitan reforzar lo mismo, ni su ruta de mejora pasa por los mismos puntos.

Los congresos son una oportunidad para aprender de los ponentes, pero también para entablar contactos que permitan intercambiar experiencias. Si no se seleccionan bien, se convierten en una pérdida de dinero y de tiempo. Es labor del equipo directivo seleccionar las ofertas pensando en su equipo de profesores.

Un profesor que ni estudia, ni lee, se descapitaliza intelectualmente; malo para él y para el resto del equipo pues, tanto el buen estilo como la mediocridad se contagian.

Vivimos una revolución tecnológica que afecta a la educación. No podemos estar en la escuela como si no existiera el mundo exterior. La institución educativa se adapta a esos cambios, muchos tecnológicos, que condicionan nuevas formas de enseñar y de aprender y de las que el buen profesional no se puede mantener al margen. Quizá, a los profesores mayores les puede costar integrar la tecnología en su tarea diaria. No obstante, la mayor dificultad no está en la edad sino en la actitud; a quienes se muestran reacios ante las nuevas tecnologías, cabe responder que, al ser medios, su valor depende del uso que se haga. A quien convierte cada novedad en prioridad, hay que recomendarle mesura, tiempo para valorar su eficacia real. Tardar demasiado en tomar decisiones puede llevar a perder el tren de la innovación. Precipitarse, puede llevar a invertir de forma equivocada.

El libro de texto y el papel han sido, y son, herramientas básicas para profesores y alumnos. No se trata tanto de desplazar como de complementar. Los sistemas multimedia no solucionan todos los

problemas, pero resultan eficaces para aprender idiomas, geografía, y para motivar a los alumnos en tareas repetitivas. Enseñar ortografía con dictados es anacrónico, pues hay programas informáticos que lo hacen de forma más ágil y atractiva. Lo importante es aprender a escribir bien; los medios para lograrlo son contingentes.

Las nuevas tecnologías posibilitan un aprendizaje activo, que fomenta una actitud positiva del estudiante. Si no hay resultados, la motivación decae. Si un alumno que tiene dificultades en operatoria trabaja con un buen programa y sus resultados mejoran, su motivación crece: el éxito llama al éxito.

Los alumnos que más se benefician con las nuevas tecnologías son los que tienen más dificultades con métodos tradicionales. Al fomentar una actitud proactiva, se logra que desarrollen mejor las destrezas. El profesor debe conocer esas herramientas, para usarlas o no, en función de los objetivos a lograr. Detrás de actitudes de rechazo a lo nuevo, no sólo hay rutina, sino miedo al fracaso, a la torpeza inicial. Es verdad que grandes escritores siguen usando la máquina de escribir, pero no es argumento para negar la eficacia de los ordenadores como herramienta de trabajo, etc. La creatividad no la da la máquina, pero facilita su expresión. La formación se adquiere en cursos de perfeccionamiento, como en otras profesiones; sólo si no resulta rentable la inversión de tiempo y esfuerzo para los resultados previsibles, cabe renunciar a ponerse al día, pero no negar la validez de esas herramientas.

En algunas actividades la técnica produce cambios en el sistema de trabajo y quienes realizan esa labor han tenido que ponerse al día. Se ha pasado, en pocos años, de un uso prioritario en actividades de ocio, a que sean herramientas de trabajo. De todas formas, hay que saber discernir, pues hay programas, calificados como “didácticos”, que tienen un componente educativo muy bajo. La misma técnica que se empleaba para vender enciclopedias a los padres con hijos estudiantes, se emplea ahora para vender otros medios. Debe imperar el sentido común, desde una postura abierta, para hacer los cambios en el momento preciso. El que usar nuevas tecnologías en clase tenga un eco positivo entre los padres, es un factor secundario para su valoración. Serán los profesionales de cada materia quienes decidan los cambios que proceda realizar.

Capítulo III

Áreas de trabajo del docente eficaz

INTERÉS POR LA DIDÁCTICA

A lo largo de un curso escolar, se emplean miles de horas en dar y recibir clases, por eso es clave asegurar su calidad. Un directivo tiene muchas preocupaciones, algunas acuciantes. El profesor tiene varias ocupaciones: encargos, tutoría, atención a padres, etc. Debe ser interés común de ambos, tanto del equipo directivo como de los profesores, mejorar la calidad didáctica de las clases que se imparten en el centro.

La didáctica viene definida en el diccionario como el arte de enseñar científicamente; definición breve y precisa, que armoniza la vertiente creativa y sistemática. La didáctica debe entenderse como el arte de enseñar, pero también es una ciencia en la que la investigación y la innovación aportan estrategias que facilitan el aprendizaje. En este sentido es importante el saber hacer un buen uso de las nuevas tecnologías.

De la competencia del profesor depende que haya correlación entre lo que enseña y lo que el alumno aprende. Un profesor debe querer aprender y mejorar su didáctica, aunque tenga mucha experiencia, pues siempre necesitará adaptar lo que él quiere que sus alumnos aprendan al contexto en el que ellos están. ¿Con qué medios cuenta un centro educativo para mejorar la didáctica de sus profesores?

El trabajo en equipo

En Primaria, el trabajo conjunto de los profesores de un mismo Ciclo permite intercambiar experiencias, preparar en común parte o todo el material didáctico, contrastar métodos que dan buenos resultados, descubrir qué motiva a un alumno, etc. El trabajo del profesor solitario es anacrónico. Al menos, los profesores que realizan un trabajo similar, o con los mismos alumnos, deben mantener contacto, programar juntos actividades, etc. Hay que hacer la salvedad de los profesores-educadores que trabajan en ambientes donde apenas existe interés por los aspectos formativos. Resulta difícil no encontrar nadie con quien compartir inquietudes e ilusiones, pero algún caso se da. Trabajar en común facilita el tener una visión coherente del centro; que es lo contrario de lo que ocurre cuando los alumnos de un curso de Primaria disfrutan y sacan buenas notas en lengua, mientras que los del mismo curso, pero con otro profesor, están deseando acabar el curso. Las diferencias de estilo ni se deben ni se pueden suprimir, pero sí asegurar que hay una exigencia similar, criterios de evaluación homogéneos y niveles mínimos comunes, con independencia de quien imparta clase.

En los últimos cursos de Secundaria y en el Bachillerato, la estructura natural es el departamento. El departamento es un importante “círculo de calidad” que existe en los Centros educativos. En centros pequeños, quizá no será posible tenerlos en todas las asignaturas, pero se pueden agrupar materias afines. Debe establecerse una hora de reunión, un orden del día y objetivos claros. Tener una programación vertical de la asignatura es un objetivo ineludible. El departamento es un buen medio para perfeccionar los recursos didácticos de cada profesor. Además, es un factor integrador entre profesores de la misma asignatura. Tener la visión de conjunto de la materia permite secuenciarla mejor, evitar reiteraciones, omisiones, etc. El trabajo de las editoriales facilita, pero no suprime, la labor del departamento.

El trabajo en equipo no debe ser fruto de una imposición estructural, sino de la convicción de que juntos se logra una mayor eficacia.

Asistencia a las clases de otros profesores

Hay escuelas donde esta práctica resulta usual y los alumnos la ven con naturalidad. Supone sacrificar una parte del tiempo libre disponible, pero en una clase de un compañero, vemos muchos detalles que nos pueden servir, a la vez que, si hay un clima de confianza, la ayuda puede ser mutua. Lo mismo que, al término de una exposición ante los padres u otras personas, ayuda que una persona nos haga alguna sugerencia. Sería deseable que todos los que libremente quieran compartir la experiencia entren o dejen entrar en sus clases a otro compañero. Por deferencia, es lógico que se comente previamente. Aprender qué hace un profesor que domina el uso de la pizarra digital, me ayuda a aprender cómo usarla yo. ¿Cómo trabaja el profesor de inglés el aula de informática? Lo mejor es asistir a una de sus clases.

Sesiones sobre didáctica

En pequeños grupos y con profesores de la misma asignatura o ciclo, se pueden tener sesiones de trabajo en las que un profesor explica a otros qué recursos usa y las ventajas e inconvenientes de cada uno de ellos. Otras veces será una exposición ordenada de ideas aprendidas en un curso realizado o de un libro leído; es importante que se garantice una preparación y calidad mínima. Si varios asistentes se aburren, es una mala señal. No es preciso hacer grandes aportaciones, basta con que cada uno mejore en un punto y comparta esa experiencia con el resto. Se pueden organizar reuniones periódicas o aprovechar un tiempo de las reuniones del departamento.

Aportaciones de los alumnos

En Secundaria y Bachillerato, en la tutoría, se trata de la marcha del curso y, entre otros temas, se ve cómo van las distintas asignaturas. Nadie mejor que los alumnos para valorar si se le entiende bien a un profesor, o si se le puede hacer alguna sugerencia sobre el contenido de sus clases. Es vital que ese coloquio no tenga un carácter desabrido, sino la propia de un círculo de mejora en los sistemas de calidad. Si las aportaciones de los alumnos son constructivas, y se evitan juicios de valor sobre las personas, saldrán ideas valiosas. En algunos casos, y será

frecuente, se procura que tanto alumnos como profesores mejoren en algún aspecto para conseguir que el resultado final sea un mejor aprovechamiento de las clases, un clima de trabajo en el aula y un trato más cordial.

También se puede elaborar un cuestionario por asignatura, que los alumnos rellenan al terminar el curso. Conviene motivarles para que lo respondan con espíritu constructivo y objetivo. Se puede aprovechar la clase de tutoría para pasarlo. Algunas preguntas posibles son:

- Grado de dificultad de la materia.
- Interés por la asignatura al comienzo y al final de curso.
- Claridad en la exposición.
- Utilidad de los trabajos realizados.
- Coherencia entre las explicaciones y los exámenes.
- Valor didáctico de algunas actividades.
- Actividad cuya eficacia de aprendizaje ha sido mayor.

Todas las preguntas se deben poder contestar con la misma escala, por ejemplo: mucho, regular, poco, nada. Quizá se puede preguntar si tienen profesor particular. Esa pregunta tiene lectura diferente en los idiomas extranjeros, por ser una actividad extraescolar frecuente.

Evaluar la didáctica

Ya hemos dicho que las observaciones de los alumnos mayores, el ver las clases de otros compañeros, el escuchar experiencias de terceras personas, son algunos de los cauces de mejora. Junto a esas actividades, cada examen, evaluación de un trabajo, debe llevarnos al aprendizaje de algo. Si los resultados no han sido los previstos, es inmediato preguntarse el porqué. En algunos casos, la respuesta se obtiene con facilidad; a veces, uno mismo se da cuenta de que casi todos los alumnos han fallado en puntos similares o en la misma pregunta del examen. Otras veces, no es tan sencillo establecer conclusiones; por ejemplo, unos alumnos que no están acostumbrados a redactar, las primeras veces lo harán de manera torpe, incorrecta... La sola práctica ya les ayudaría

a mejorar; pero el profesor puede facilitar el aprendizaje si sigue un proceso gradual, si va de lo concreto a lo abstracto, de lo sencillo a lo complejo... En ese caso, hay que tener prevista la evaluación para el momento en que los alumnos hayan podido alcanzar el dominio previsto en la técnica trabajada.

De cada clase, de cada actividad con los alumnos, un profesor puede aprender siempre algo, aunque sea pequeño. Lo importante es mantener viva la disposición a mejorar. Un buen método para mejorar es buscar aprender en todo lo que hacemos. Puede servir aplicar el llamado *Círculo de Deming*: Planificar, Hacer, Valorar y Corregir. Sus siglas son más conocidas por el uso de esos términos en inglés *(Plan, Do, Check, Act): PDCA*.

LA AGENDA DEL PROFESOR

Cualquier profesional desea tener tiempo para hacer mejor su trabajo o acabarlo con más perfección. También el profesor: tiene que preparar clases, corregir exámenes, atender a los alumnos, asistir a reuniones y entrevistas con padres, cuidar su formación, etc. Sin embargo, hay aspectos que no puede descuidar: la familia, el descanso, etc. No es extraño ver profesores que llegan corriendo a clase o a reuniones, que se entretienen con gestiones que no tienen relevancia. Como el tiempo es limitado, es preciso establecer prioridades. Teniendo en cuenta esta premisa, el profesor debe reflexionar sobre la urgencia e importancia de las tareas de su trabajo. La mayoría conocemos la cuadrícula de los ejercicios de gestión del tiempo, en el que se pide ordenar las tareas conjugando lo urgente y lo importante. Además, lo normal es que surjan imprevistos.

El orden ayuda a priorizar las obligaciones y a dar el tiempo y la importancia debida a cada tarea, a gestionarlas eficazmente. Priorizar exige reflexión, pensar qué es lo más importante, urgente, etc. Además, no basta tener en cuenta sólo nuestro criterio, sino el de los directivos. En algunos casos podrá gestionar su tiempo con autonomía, en otros casos no. Una unidad de organización puede ser la quincena, la semana o el día, depende del nivel de programación en el que nos movamos. Una vez establecidas las prioridades, organizaremos el horario calculando el tiempo real que nos llevarán más un pequeño porcentaje añadido para imprevistos.

Si su agenda está excesivamente llena, no atenderá adecuadamente a las personas con las que trate o los imprevistos. Una herramienta valiosa es la agenda, en ella se anota el horario de clases, las reuniones, entrevistas, etc. Como las clases no se pueden alterar, cuanto antes se incluyan en el horario, más claro tendremos cuando podemos concertar una entrevista.

Usar bien la agenda permite llevar una vida más ordenada y hacer más cosas; pero, sobre todo, no descuidar lo importante. Es preciso tener claro cuándo hay que ser flexibles. Hay cuestiones que no dependen de nosotros, circunstancias que nos vienen dadas y hemos de acometerlas. Sin embargo, no será lo habitual. Si el profesor organiza bien su jornada y se esfuerza por cumplir el horario, ateniéndose a las pautas previstas, comprobará que llega a más tareas y que las realiza con más serenidad.

Hay personas que usan agenda electrónica y otros siguen con modelos tradicionales; cada uno debe usar lo que le sea más útil. Es poco relevante el tipo de agenda para vivir el orden. Quien era ordenado con una agenda tradicional lo seguirá siendo con la electrónica, y a la inversa. Es aconsejable usar un formato cómodo, que nos permita consultarla con frecuencia y apuntar nuevas tareas o compromisos. Usar bien la agenda libera mentalmente de recordar tareas, pues una vez apuntadas no es necesario tenerlas en la memoria. Lo que es posible apuntar no hay que memorizar; eso libera tensión. De poco serviría apuntar en la agenda si no está bien organizada o si no se consulta con la frecuencia debida. Algunas personas usan agendas distintas para cada ámbito: personal, profesional, familiar. Cuanto más se puedan simplificar las cosas, sin perder efectividad, mejor. Cada uno debe valorar conociendo sus circunstancias y conociéndose a sí mismo qué tipo de medios necesita.

La agenda es tan solo una herramienta, lo importante es el orden. *Haz lo que debes y está en lo que haces*, es el punto de partida al organizar el tiempo; los caminos para lograrlo son diversos y cada uno debe saber cuál es el que mejor le sirve. Conocer otras posibilidades nos ayuda al asesorar a los alumnos para que ellos mismos sean capaces de organizar su tiempo. Aprender a usar bien la agenda es un servicio valioso que un profesor puede prestar a un alumno. Según la edad, necesitará más o menos ayuda para usarla eficazmente.

LA MOTIVACIÓN, PUNTO DE PARTIDA

Se cuenta que Arquímedes, enardecido por las posibilidades que veía en la ley de la palanca, afirmó: “Dadme un punto de apoyo y moveré la Tierra”. La motivación es el punto de apoyo para acciones a realizar. Esto no significa que sin motivación no se puede hacer nada, ni que baste querer para poder hacer. Habitualmente, con motivación se llega más lejos. La experiencia muestra que un trabajo en equipo bien organizado permite llegar más lejos que la suma de esfuerzos individuales.

Es frecuente encontrar alumnos desmotivados que abandonan los estudios, o que los arrastran como una maleta llena de piedras. El primer paso es detectar las causas que originan la ausencia de motivación. Más grave es ver profesores desmotivados, pero los hay. Quizá por el desgaste que supone el trabajo diario, por falta de reconocimiento a su trabajo, o por falta de respaldo en su tarea. Algunas veces son los mismos padres de sus alumnos quienes cuestionan su trabajo y sus decisiones. En algún caso, es porque están agotados, tras dedicar muchos años, en contextos difíciles, a dar clase.

En el siglo XXI se presentan dificultades y desafíos que hemos de acometer para que cuaje la tarea educativa. Hay un peligro letal en la desmotivación. La falta de ilusión por el trabajo, que la rutina cale en nuestra vida, que se escuchen expresiones como: “eso ya lo hemos intentado otras veces y no funciona” o “los alumnos no tienen interés por aprender” u otras frases similares, resulta contagioso.

Un profesor nuevo observa su entorno y se fija, de manera particular, en los profesores veteranos. Se le puede hacer un grave daño si lo que ve rompe la imagen de la misión del educador. Un joven que comienza su vida profesional, busca maestros que le sirvan de referencia. Si puede pensar “yo quisiera llegar a la edad de la jubilación como veo a este compañero”, es muy distinto a si lo que se encuentra es un claustro donde abundan comentarios cínicos y derrotistas.

Hemos empezado hablando de la motivación de los profesores, por ser requisito previo para conseguir alumnos motivados. Podemos definir la motivación como una simpatía hacia un objetivo

que impulsa a realizar el esfuerzo necesario para alcanzarlo. Motivación es lo que tenía George Harrinson cuando oyó tocar a John Lennon y a Paul McCartney. Se entusiasmó tanto que quiso formar parte del grupo. John Lennon al escuchar su petición, le llevó a un concierto de guitarra en un teatro de Liverpool. “Cuando hagas una cosa así, podrás entrar”, le dijo Lennon. Harrinson en aquellos momentos no sabía tocar la guitarra; pero se compró una y ensayó muchas horas cada día. Hizo eso durante varios meses, al cabo de los cuales, volvió a buscar a Lennon y se incorporó a los Beatles. Para tocar tan bien la guitarra es preciso tener alguna virtualidad, además de motivación, pero sin ésta, no lo hubiera logrado.

La motivación se compone de necesidades, deseos, tensiones y expectativas. Es un paso previo al aprendizaje y la palanca que permite a los alumnos esforzarse. La falta de motivación hace difícil la tarea del profesor; en algunos casos, es consecuencia de circunstancias que no podemos modificar. Otras veces, se superan obstáculos aparentemente imposibles.

Tipos de motivación

Hay varios tipos de motivación; unos se apoyan en *factores internos o externos* al alumno. Un ejemplo de motivación intrínseca es despertar el interés, la “*curiositas*“ clásica, por aprender. El alumno ve reforzado ese impulso cuánto más comprende lo que estudia.

Hay otra motivación *relacionada con la autoestima:* al intentar aprender, y lograrlo, se afianza una idea positiva de su capacidad, lo que le lleva a seguir con su esfuerzo de aprender. Las experiencias de los alumnos forjan, poco a poco, la autoestima. Surge el deseo de superación, de mejorar. Para que la autoestima sea eficaz debe apoyarse en la realidad. Antes de pedir algo a un alumno, debemos saber que lo puede alcanzar. De lo contrario, estaríamos abocando a un fracaso descorazonador.

Otra fuente de motivación se apoya en *la valoración social:* la aceptación y aprobación que se recibe de los demás. Esa motivación, si se convierte en la central, nos llevará a una dependencia de la opinión de los demás. La motivación extrínseca se basa en estímulos y recompensas externas: premios y regalos

recibidos al lograr las metas.

El tercer tipo de motivación, llamada *trascendente*, se da cuando el motor de nuestra actuación está fuera de nosotros: buscamos ayudar a terceras personas o lo hacemos por motivos altruistas o espirituales.

No se debe confundir motivación con falta de esfuerzo; con convertir las clases en una exhibición, hasta sentirnos parte de un circo organizado para entretener a los alumnos. Se trata de fomentar en el alumno una actitud positiva hacia la acción necesaria para alcanzar el fin propuesto.

Los profesores debemos aprender a motivar a los alumnos y para ello conviene tener en cuenta varios aspectos:

– Explicar a los alumnos los objetivos que se pretenden para esa clase.

– Justificar la relación entre los contenidos que enseñamos y las actividades que les pedimos realizar.

– Programar las actividades de forma lógica y ordenada.

– Proponerles actividades en las que tengan que utilizar distintas habilidades para resolverlas.

– Considerar los fallos como oportunidades de aprender.

– Fomentar el *feedback*, para comprobar que asimilan los conocimientos.

– Relacionar los contenidos y conocimientos adquiridos con su vida cotidiana.

– Reforzar su resistencia a la frustración, haciéndoles ver que pocas cosas importantes salen bien al primer intento.

ORIENTAR EL TRABAJO DE LOS ALUMNOS

Covey, en uno de sus libros, habla del cambio de paradigma; se refiere a ver las cosas desde un prisma nuevo, que aporta luces nuevas que permiten una mayor y mejor comprensión. El debate en la sociedad occidental sobre el sistema educativo es permanente y hay profesores que tienen elaborado un juicio que consideran definitivo. Si se considera que ese punto de vista es el único

posible, las posibilidades de replantear el análisis son casi nulas. Es lógico que profesores, que han escuchado muchos argumentos demagógicos, reaccionen con desencanto y se nieguen a entrar en debate con personas que desconocen la realidad de las instituciones educativas.

Sin pretender resolver los problemas con lo explicado en este capítulo, vale la pena detenerse a pensar si la misión del profesor es sólo explicar bien; que entender la explicación es un problema del alumno, o si, no basta con saber explicar sino lograr el objetivo final, que es conseguir que el alumno aprenda.

Un autor canadiense, Saint-Onge, publicó un libro titulado: *Yo explico, pero ellos... ¿Aprenden?* En sus páginas, junto con sus reflexiones, recoge también las aportaciones de otras personas, retomando la pregunta: ¿es misión del profesor sólo explicar bien, o la misión no termina hasta que el alumno aprenda? ¿Hay un único modo de explicar válido para todos? Su tesis es que no hay un solo modo de aprender y que el profesor tiene que usar una variada gama de recursos, para llegar a todos sus alumnos.

No hay que dar por sentado que al alumno le debe interesar la materia que explicamos, como nos pudo ocurrir a nosotros cuando teníamos su edad. Cuando es el profesor quien recibe clases descubre que hay profesores poco ordenados al explicar, que abordan temas que no interesan o que dan por supuesta una base de conocimientos que no tenemos. O algo tan sencillo como que es el cuarto profesor en la jornada que imparte la clase mediante una lección magistral... La casuística se puede aumentar, pero basta con lo comentado para entender que el profesor debe hacerse cargo del público que tiene delante, y que su trabajo no puede ser igual con independencia del día, la hora, etc.

Un buen profesor valora las dificultades del alumno real, del que tiene delante, y de sus posibilidades, acordes a la edad, madurez, preparación, etc.

Con los más pequeños

Lo primero que percibe un profesor cuando llega a un aula de alumnos de seis años es que no puede dar nada por supuesto. El alumno no sabe establecer relaciones entre conceptos, que hay

aspectos, como el tiempo o el espacio, que el alumno no domina y que, en grandes dimensiones, no tiene capacidad para hacerlo. Puede retener qué es antes y qué es después, si está más cerca o más lejos... Después, descubrirá que sus alumnos necesitan tiempo para realizar las indicaciones; desde que el profesor dice: “sacar el libro de...” hasta que lo hacen, verá que unos estaban distraídos, que otros no distinguen un libro de otro, que alguno apenas domina la lectura y se orienta por el color de las tapas. Un profesor de primaria debe conocer lo que deben dominar sus alumnos y qué pueden o no hacer. Algunos alumnos de diez años son autónomos al realizar sus deberes. Ellos saben qué tienen que llevar a casa, qué tienen que traer al colegio; e incluso, alguno sabe que, como el martes tiene extraescolar de música, debe adelantar un trabajo al lunes, pues al día siguiente no tendrá tiempo para todo.

Un salto importante que el alumno tiene que dar es aprender a distinguir que una cosa es comprender una lección y otra es saberla exponer en una prueba escrita. Es frecuente que un alumno, con pequeñas ayudas de un adulto, en su casa, responda bien a las preguntas y que al día siguiente se quede en blanco ante similares cuestiones planteadas en el aula. El profesor de matemáticas, por ejemplo, cuando sus alumnos tienen nueve o diez años, debe aprender a distinguir si no resuelven bien un problema porque no entienden el enunciado –problema de vocabulario–, si no saben los pasos a dar para llegar a la solución –lógica–, o si se equivocan al usar la tabla de multiplicar, del ocho –operatoria–. Un profesor de Primaria debe ser metódico, para enseñar a sus alumnos a vivir el orden. Los alumnos no nacen sabiendo tomar apuntes, ni sabiendo qué es importante o secundario. Seguir de cerca el proceso hacia la madurez de un alumno de primaria, nos permitirá ayudarle a que sea autónomo en secundaria.

Con alumnos de Secundaria y de Bachillerato

Acertar en la elección de optativas es básico para algunos alumnos, bien dotados en unas áreas e incapaces de superar, por ahora, otras asignaturas. En secundaria y bachillerato muchos alumnos bajan su rendimiento escolar. Una razón es que aumenta el nivel de dificultad y que ahora necesitan estudiar. A algunos alumnos, cuando eran pequeños, les bastaba con las explicaciones

de clase y un breve repaso. Ahora la dificultad es mayor y, quizás, los adultos cercanos no están en condiciones de ayudarles. Pero, sobre todo, es la falta de hábitos de trabajo la causa mayor del fracaso escolar en secundaria. Si no se cultiva la laboriosidad cuando son niños, luego no serán capaces de hacer esfuerzos continuos, o de estudiar materias que no les gustan. Otros, son frágiles emocionalmente y se rinden ante un primer fracaso, y a muchos... les falta la voluntad necesaria para no usar el Tuenti y ponerse a estudiar una asignatura que es menos interesante que el último festival de música al que acudieron. La enseñanza se puede hacer más grata con exposiciones visuales, usando mejores recursos didácticos pero, al final se requiere esfuerzo personal.

Algunos no perciben que, desde que comienzan a esforzarse hasta que los frutos se ven, pasa un tiempo, como ocurre en la naturaleza entre la siembra y la cosecha. Están educados en un entorno de vértigo, donde todo es "ya", y no saben esperar a ver los frutos del esfuerzo continuo.

Les ayudaría conocer el relato que hace Giono, un autor francés, en *El hombre que plantaba árboles* y que resumimos brevemente:

> "En 1913 hice un recorrido a pie por la antigua región donde los Alpes penetran en Provenza. Eran tierras desérticas; nada crecía allí salvo alguna pobre planta silvestre. Sólo encontré sequedad y una aldea abandonada. Pero vi un pastor con treinta ovejas a su alrededor. Era un hombre de pocas palabras; vivían también algunas familias en medio de la pobreza.
>
> Aquel pastor tenía 55 años y se llamaba Eleazar. Usaba como bastón una vara de hierro. Con su punta hacía un hoyo en el que plantaba una bellota y luego lo rellenaba. Había plantado un roble. Llevaba tres años plantando bellotas; había plantado ya 100.000. De éstas, unas 20.000 habían germinado. De las 20.000, esperaba perder la mitad a causa de los roedores o el mal clima. Aun así, quedarían 10.000 robles.
>
> Vino la guerra de 1914, y al acabar volví a aquel lugar. Aquel pastor seguía allí. Los robles tenían diez años y eran más altos que un hombre. Era un espectáculo impresionante. Formaban un bosque de once kilómetros de largo y tres de ancho".

El alumno adolescente tiene que estudiar, ser constante, programar el tiempo y sus plazos; distinguir lo que no entiende y necesita una nueva explicación, de lo que con esfuerzo personal puede asimilar. Debe aprender a organizar la información que recibe correctamente. Recientemente hemos sabido que, en un determinado lugar, se ha dicho que se dotará a los alumnos de once años de un ordenador personal. Quizá fueran necesarias otras cosas antes pero, en todo caso, un alumno de esa edad no sabe

organizar la información disponible en Internet para hacer un trabajo. Si al usar un buscador, encuentra un millón de referencias, ¿por dónde empieza? El alumno debe ser guiado por un experto, desde un esquema mental sencillo a otro más complejo, de lo concreto a lo abstracto, del análisis a la síntesis...

Al alumno hay que prepararle para trabajar en una sociedad compleja, en la que tendrá que trabajar en equipos con personas de diferentes países y culturas. Para llegar a esa madurez, tiene que recorrer unos pasos que requieren la ayuda de quien le prepara para el esfuerzo a realizar, mediante una exigencia que siga un plano inclinado ascendente.

Un adolescente tiene capacidad para dominar aparatos técnicos que resultan complejos para un adulto, pero una mente inmadura que no sabe dirigir su propio trabajo. El buen orientador sabe guiarle, sin suplirle en lo que éste puede hacer, pero sin pedirle lo que no puede dar. Hace falta ver sus apuntes, ayudarle a elaborar un horario personal, conocer su comprensión lectora y su nivel de pensamiento abstracto. Hacer un mapa mental de los puntos fuertes y los de mejora de cada alumno es un excelente modo de ayudarles a madurar intelectualmente.

Algunas consecuencias prácticas

Indicamos brevemente, algunos aspectos que el educador debe tener muy en cuenta en su relación con los alumnos:

– Aprovechar la supervisión del trabajo de los alumnos para conocer su modo de trabajar.

– Al corregir los trabajos y exámenes, detectar sus puntos fuertes y el posible origen de las carencias. Con frecuencia, el profesor puede apreciar si lo que ha faltado es estudio, organización, un error al plantear el problema, la existencia o carencia de un esquema claro del contenido, etc. Los exámenes tienen que servir, además de para calificar, para conocer mejor al alumno y orientarle.

– Por el tipo de preguntas que hace, se puede apreciar su capacidad de comprensión, sus intereses principales, sus carencias, etc.

– Ver sus apuntes ayuda a apreciar el orden mental que tiene. El modo de organizar el contenido permite ver si ha captado las ideas principales, etc.

– Detectar si el alumno sabe buscar información por su cuenta localizando, en el menor tiempo posible, las fuentes más valiosas.

– Hacer distintos tipos de trabajos y de pruebas, de forma que ejercite el mayor número posible de habilidades. Con esos datos, podemos orientarle para que aproveche sus puntos fuertes y lime sus deficiencias.

– Preguntar el tiempo real de estudio que ha dedicado a preparar un examen nos permitirá ver si es razonable el tiempo empleado. Si hay desproporción entre el número de horas dedicadas y los resultados, es el momento de analizar su caso y buscar el diagnóstico de la situación.

– Detectar su nivel de gestión del estrés, sabiendo si se pone muy nervioso en los exámenes o si mantiene la serenidad. Si su nivel de estrés es alto, hay que descubrir la causa que lo provoca: perfeccionismo, presión familiar, poca resistencia antes las dificultades, etc. Es deseable encontrar el punto preciso, que permite máximos resultados razonables con el mínimo de estrés tolerable.

– Cada materia se presta a descubrir unas cualidades en cada alumno. En ocasiones, podrá ser útil que los profesores se repartan la observación de capacidades en las diversas materias.

– Finalmente, debe educar la mirada para ver: dos profesores pueden ver una misma situación y detectar cuestiones diferentes. Hay una parte que puede ser connatural, pero otra se puede desarrollar y ser intencional: por ejemplo, ir a clase con la idea clara de observar cómo tiene ordenado el cajón un alumno.

En muchos casos, de modo natural, se puede orientar a un alumno al hilo del trabajo diario. En otras ocasiones, es más oportuno facilitar esa información al tutor, para que la complete con otros profesores y la aborde con el alumno y/o con sus padres.

Como nadie puede luchar en muchos frentes a la vez, es

oportuno marcar prioridades para adquirir los hábitos intelectuales. Es posible que la lucha por mejorar una habilidad dure un curso, pero se pueden ir cambiando los objetivos concretos en los que centrar el esfuerzo. Mejorar en el orden permite desglosar ese objetivo en varios puntos de lucha, que se pueden valorar, a la vez que enseñar al alumno a autoevaluarse. Si un alumno lleva más de tres semanas luchando en un punto sin mejorar, salvo que sea crucial, lo oportuno será dejarlo por el momento y volver a él más tarde.

En cuanto al modo de plantear el esfuerzo, la motivación más eficaz es que sea el propio interesado el protagonista principal. Según aumenta su edad y madurez, debe ser mayor su autonomía y responsabilidad personal, tanto en los éxitos como en los fracasos.

Las personas somos diferentes y también lo son los modos para motivar, plantear las cuestiones, etc. Puede haber objetivos grupales en los que, durante un tiempo, todos se esfuerzan en una determinada técnica intelectual. Pero cabe enfocar de manera individual algunas pautas, sabiendo adaptarlas a cada caso particular.

ENSEÑAR A ESTUDIAR

Al preguntar a los alumnos cómo se organizan al llegar a casa, muchos coinciden en un esquema similar: descansar un poco, hacer los deberes para el día siguiente y estudiar. Cuando se analiza ese orden, se descubren aspectos que se pueden cambiar para mejorar la eficacia del tiempo. Por ejemplo, dedicar unos minutos a organizar la tarde y hacer un rápido análisis del conjunto; eso les ayuda a dar un tiempo preciso a cada tarea. Es un primer paso para mejorar el rendimiento: quien es ordenado, gobierna el tiempo; a quien es desordenado el tiempo se le echa encima y no hace todo lo previsto. Muchos empiezan por los deberes y dejan para el final el estudio, cuando lo razonable es actuar al revés: comenzar por lo más costoso y dejar para el final –cuando están más cansados– lo más llevadero o mecánico, que suele coincidir con los deberes.

Si queremos que el estudio de los alumnos sea eficaz y asimilen

los conocimientos, deben mejorar el método de estudio. Muchos se limitan a estudiar para el próximo examen; está bien, pero no basta. Se trata de aprender lo máximo posible en el menor tiempo necesario; sin caer en la ansiedad. ¿Para qué dedicar tres horas cuando con dos horas es suficiente, si estudia correctamente? ¿Cómo se puede lograr que su estudio sea eficaz?

El estudio se apoya en tres pilares. Los dos primeros pilares ya han sido comentados: el orden al distribuir las tareas en tiempos concretos y la dedicación al estudio al comienzo, dejando para el final las tareas más sencillas. El tercer pilar, para alumnos de Secundaria y Bachillerato es “ir por delante”. En algunas asignaturas no se puede hacer, pero sí en otras. Consiste en leer el tema que el profesor explicará al día siguiente.

Habrá cosas que no las entienda, pero cuando el profesor las explique, las comprenderá y podrá hacer preguntas para completar la información. Si al llegar a casa, estudia el tema, ya es la tercera vez que lo aborda. La primera fue la víspera, la segunda cuando el profesor ha explicado y la tercera al estudiar. Estos consejos ayudan a mejorar la eficacia, lo que no significa menos esfuerzo, pero sí una asimilación más profunda.

El estudio, además de aumentar el nivel de formación, fomenta la laboriosidad. Los momentos difíciles en la vida del estudiante requieren más capacidad de abstracción y un ritmo de estudio más fuerte. Estar entrenados para estudiar facilita que en esos momentos se rinda bien. Hay una corriente pedagógica que busca reducir el trabajo, de forma que lo ideal sería asimilar sin esfuerzo. Está bien potenciar la motivación, pero no se puede suprimir el esfuerzo que comporta el trabajo. En cualquier caso, aunque se lograse asimilar sin esfuerzo, cosa posible al comienzo de la vida escolar, se omite educar su voluntad, algo muy necesario para fases posteriores. Al comenzar la primaria, el alumno debe dedicar un tiempo –más o menos largo según la edad– a interiorizar la materia de estudio. Progresivamente, se le facilitará y exigirá más autonomía en su trabajo, hasta que en la adolescencia sea él mismo quien lleve las riendas de su vida escolar.

Para ayudarles, puede servir un tiempo de estudio dirigido, en el que se les observa, para ver cómo trabajan y así se aprecian rasgos que ayudan a orientarles mejor. Si no les vemos estudiar, es difícil

descender a detalles prácticos.

Cuando bajan en su rendimiento escolar, no suele deberse a causas intelectuales sino de conducta. Si la adolescencia es conflictiva, se traduce en un descenso del rendimiento escolar. No obstante, el tutor podrá indicar a los padres, si en el caso de su hijo, las dificultades se deben a que el nivel de exigencia es mayor, el tipo de esfuerzo es diferente al de niveles inferiores, etc.

Cuando el trabajo personal se canaliza mediante el trabajo extraescolar hay que ajustarlo al curso y edad: a título de orientación, puede ser desde media hora diaria al comienzo de la primaria hasta dos horas diarias en bachillerato. ¿Cómo lograr esa progresión? Una posibilidad es fijar el tiempo diario que tienen que dedicar los alumnos de ese curso y distribuirlo entre las diversas materias, según la importancia de cada una en el currículo. Cuando varios profesores dan clase en un curso, cada uno tiene fijado el tiempo de dedicación que puede pedir a sus alumnos. Un buen sistema es hacer uso de la agenda escolar. Si los alumnos tienen entre 8 y 11 años, puede ser conveniente que el último profesor del día, recuerde qué libros tienen que llevarse a casa. Entre los 11 y los 13 basta con recordar, de manera general, que comprueben si han anotado todo en la agenda. A partir de esa edad, los alumnos deben ser autónomos. Si no lo son, estamos ante un problema que requiere solución.

En cuanto al tiempo dedicado a "hacer trabajos" podemos indicar algunas orientaciones generales:

- El tiempo de estudio debe aumentar de manera progresiva, a la vez que disminuye el dedicado a las llamadas *tareas* o trabajos escritos, manuales, etc.
- En niveles inferiores, los trabajos deben orientarse a reforzar las destrezas básicas.
- Conviene plantear los trabajos, no como una ocupación, sino como medio para dominar los objetivos a lograr.

Ante tantos trabajos, ¿cómo verificar si se hacen? Puede servir un repaso rápido del profesor, el recoger algunos cuadernos de modo aleatorio, etc. El alumno debe saber que realizar o no esos deberes se refleja, como mínimo, en que el profesor se dé por enterado. En todo caso, no debe omitirse el hacer esos ejercicios en

la pizarra para que el alumno compruebe si los ha hecho bien o aprenda a hacerlos de modo correcto. Es importante que el alumno perciba, porque sea real, la relación entre el trabajo que se manda y la asimilación de la materia de estudio. Sería una falta de profesionalidad mandar trabajos que no se van a corregir o que no tienen más fin que hacerles trabajar. Seleccionar los ejercicios idóneos es tan importante como explicar bien la materia. Cuando el tiempo de clase no se destina sólo a explicar, el profesor tiene tiempo para orientar a cada alumno lo que, además del valor didáctico, supone una ayuda a la hora de evaluar.

Técnicas de estudio

A veces, damos por hecho que los alumnos saben estudiar, pero la realidad es que muchos cometen serios errores en el proceso. Hay material abundante sobre el tema, que nos puede ayudar para encontrar ideas valiosas. El método de estudio tiene importancia y debe ser el adecuado para facilitarles una mejor comprensión. Muchos autores destacan la importancia del orden. Su carencia es una dificultad al tratar de encuadralos de forma significativa y, en consecuencia, se olvidan facilmente.

Más que dedicar horas a enseñar técnicas de estudio, es preferible que cada profesor incorpore algunas al trabajo de su asignatura, procurando centrarse en las más idóneas para su materia. En una reunión de comienzo de curso se puede acordar entre los profesores, el tipo de ejercicios que cada uno va a desarrollar con más intensidad.

Las técnicas o métodos de estudio varían según las edades y las etapas educativas, en función del desarrollo de las habilidades y capacidades de los alumnos. Han de adecuarse a cada alumno; hay alumnos ordenados y otros no, unos tienen alto nivel de concentración y otros no, etc. En todos los casos, hay que personalizar los objetivos; hay unas fases que bien enfocadas sirven a todos.

La lectura comprensiva es un primer paso; el objetivo no es ir rápido sino entender el contenido. Cuando se armoniza la comprensión y la velocidad, el alumno tiene la madurez suficiente para estudiar.

En alguna asignatura se utilizará la técnica de subrayado. Serán asignaturas con mucho texto y es necesario resaltar lo importante. El esquema ayuda a expresar gráfica y jerárquicamente las ideas del tema y requiere un grado de madurez alto. Se trata de aplicar las técnicas de estudio según la edad y madurez intelectual.

El resumen trata de extraer de un texto lo que queremos aprender. Ayuda utilizar lo subrayado antes, añadiendo los nexos necesarios para que tenga sentido el texto. Al memorizar, se trata de grabar el contenido para recordarlo. La memorización debe hacerse de forma inteligente, evitando convertirla en una acción mecánica.

Capítulo IV

Cualidades de un educador que busca la excelencia

CAPACIDAD DE INNOVAR

Lo mismo que en la industria salen al mercado productos que facilitan el trabajo, en la educación se han de integrar en la práctica docente experiencias contrastadas que han resultado positivas en otros lugares. Debemos buscar que el 100% de los alumnos mejoren; cuánto mejorará cada uno depende de muchos factores y siempre dependen de nosotros. A un profesor sin ilusión, le falta algo esencial. De todas formas no se trata tanto de una ilusión sensible sino efectiva; los sentimientos no siempre podemos cambiarlos; pero las conductas sí.

Al diseñar la programación, lo más sencillo es limitarse a seguir lo elaborado por las editoriales en los libros de texto que utilizan los alumnos. Lo eficaz es lograr una síntesis entre el trabajo de las editoriales y las necesidades de nuestros alumnos concretos. No obstante, dedicar tiempo a buscar el libro más idóneo, ahorra tiempo. La llegada de inmigrantes, algunos con problemas lingüísticos, plantea tener que elaborar planos inclinados para el aprendizaje, asequibles a distintos tipos de alumnos. Comenzar un curso escolar sabiendo que el 80% no puede alcanzar los niveles mínimos es absurdo, además de frustrante para alumnos y profesores.

Si es necesario hacer *adaptaciones curriculares*, se busca el mejor modo de lograrlo. Pero no se puede pedir a un profesor que

atienda una excesiva variedad dentro del aula, como tampoco debe pretender él moverse en una única banda de aprendizaje. Para no desmotivar a los profesores, hay que pedir metas razonables; cada centro, la inspección, debe proponerse ayudar a los profesores a resolver sus problemas reales, evitando el exceso de burocracia. Ocurre con frecuencia que hay profesores que no hacen adaptaciones curriculares, por la complicación que supone rellenar la documentación. Es más razonable facilitarles la tarea y que ellos centren su capacidad en aplicar sus conocimientos a encontrar los modos prácticos de resolver esas situaciones.

Sin ritmos estresantes, los alumnos deben ver objetivos alcanzables para mantener viva la motivación. A la vez, las metas deben ser exigentes, para que den lo mejor de sí mismos, sin limitarse a una vida cómoda. Esta premisa puede llevar a replantearse el cómo atender a los alumnos con dificultades. Los agrupamientos flexibles son un modo de afrontar ese reto, pero se debe evitar formar grupos con un ambiente de desmotivación general. A veces, es más eficaz la exigencia de un profesor de inglés, en una clase con varios niveles de conocimiento, que agruparlos por su nivel de dominio del idioma. En ocasiones, el grupo de nivel más bajo empeora, pues tienen conciencia de que ellos son *los torpes*, y que no se espera mucho de ellos.

El profesor se debe empeñar en conseguir que los alumnos aprendan; siendo cierto lo anterior, no se puede pedir a una persona retos imposibles, como atender a cinco alumnos con serias dificultades, ser buen motivador, dominar las nuevas tecnologías, atender alumnos con anomalías de personalidad y resolver situaciones de violencia escolar más serios que los naturales conflictos ordinarios. El profesor debe esforzarse, pero no es un superman o una superwoman.

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN Y EMPATÍA

Saber escuchar

En la era de las comunicaciones y de la información, en la que estamos al día de lo que ocurre en cualquier lugar del mundo, corremos el peligro de dar más importancia al mundo exterior que al

interior, al continente que al contenido, a la moda que a los valores... a hablar que a escuchar. En un centro escolar se dan múltiples situaciones de comunicación interpersonal: entrevistas, clases, charlas informales, etc. Un profesor suele ser una persona dispuesta a hablar. El entorno dependerá del nivel de confianza, de sus cualidades de comunicador..., pero casi seguro que tendrá un juicio formado sobre la situación de la educación en España y de su centro en particular. Además, podría hablar de sucesos pasados y actuales de su colegio. Incluso, en el modo de hablar habitual, se nota que los profesores nos pasamos el día en la tarima.

Hemos dedicado miles de horas a enseñar todo tipo de cuestiones, desde las propias de la asignatura, a otras relacionadas con cargos o encargos que tenemos en el centro escolar. Esa disposición a hablar también depende del carácter, pero sería triste que no escucháramos porque no valoráramos la opinión del alumno, tenga la edad que tenga. Antes de hablar hay que escuchar. El ritmo de la vida escolar es rápido, pero no podemos corregir a quien llega tarde sin preguntar el motivo. Quizá tengamos, en general, una mayor disposición a hablar que a escuchar.

Sin embargo, el camino para aprender es el inverso. A veces pensamos que sólo nosotros podemos enseñar. Al menos hay algo que pueden enseñarnos los alumnos: lo que piensan de sí mismos, qué les pasa y cómo se sienten. Hay que intentar cambiar los porcentajes de tiempo que dedicamos a hablar y el dedicado a escuchar. Deberíamos escuchar el doble de lo que hablamos. No es una cuestión de reloj, sino de mentalidad. A cualquier profesor con experiencia le ha ocurrido el haberse formado un juicio precipitado o que, gracias a que escuchó antes de hablar, evitó decir algo fuera de lugar.

Hay profesores, siempre rodeados de alumnos, que apenas hablan. Su tarea principal es escuchar; los alumnos les buscan, porque no sólo oyen, sino que prestan atención, hacen caso, tanto a lo que dice una niña de seis años como un alumno de doctorado.

Muchos profesores que no defienden, por sistema, la clase magistral, en la práctica, convierten sus clases en un monólogo; se lanzan a explicar y no saben detenerse. En el mejor de los casos perciben si sus oyentes asimilan; en otros, se dejan engañar por la

actitud de algún alumno más atento; especialmente si está en las primeras filas del aula. Pensando bien lo que queremos decir, podríamos reducir a la mitad nuestras exposiciones.

En la tutoría puede ocurrir algo parecido. A los tres meses de comenzar el curso vale la pena poner por escrito lo que sabemos de cada alumno. Quizá veamos que tenemos muchas lagunas; nos faltan datos básicos que no hemos echado en falta, por estar más pendientes de lo que queríamos decirles, que de escuchar. Saber preguntar en el momento preciso, es una rara habilidad. Como estos aspectos guardan relación con el carácter, conviene fijarse en cómo actuamos en otras situaciones; por desgracia, las personas muy locuaces reflexionan poco. Una conversación tiene su dinámica interna: unas veces asentir, otras interrumpir, alguna preguntar... Con nuestra actitud ¿facilitamos el diálogo, la confidencia? Hay días en los que, con un vistazo rápido, nos damos cuenta de que debemos alterar el plan previsto, que es la ocasión oportuna para hablar de otro tema, o que es mejor limitarse a escuchar. Nada más lejos que una actitud de recelo en este modo de actuar, pero sí la sensibilidad despierta para detectar cuándo conviene hablar, preguntar o callar.

Esta actitud la vemos en los padres. Con frecuencia hablan más de lo debido, por un afán natural de enseñar, sin darse cuenta de que hay veces que se enseña más escuchando. Cuando los niños quieren hablar –de los tres a los diez años–, los padres no tienen paciencia para escuchar sus interminables relatos y para contestar a todas sus preguntas. Luego, cuando los padres quieren que sus hijos hablen –entre los doce y dieciséis años–, son los hijos los que no quieren hablar ni escuchar.

Hay que dedicar muchas horas, aparentemente inútiles, para que surja la confidencia. En educación no se puede dedicar el tiempo “imprescindible”. La verdadera educación tiene mucho de amistad, y ésta sabe poco del cronómetro.

Los alumnos perciben qué profesores son accesibles y quienes no. A los siete años, hay alumnos que ya saben si el profesor que se ocupa del recreo les atenderá si se hacen una herida, si necesitan algo... Es cierto que los alumnos cansan y que los profesores necesitamos tiempo de descanso, en el que, lamentablemente, seguimos hablado del trabajo. Los sabios

aprenden en todos los sitios y de todas las personas, los necios nunca. Saber escuchar y preguntar es imprescindible para una buena comunicación, necesaria para educar. Por otra parte, no se trata de aprender siempre, sino de hacer lo que más le conviene al interlocutor.

Saber preguntar

En los *Diálogos* de Platón se aprecia la capacidad de preguntar de Sócrates. Vale la pena leer las obras que narran las enseñanzas de Sócrates a su círculo de discípulos más reducido; equivalen a un tratado de didáctica. ¿Qué puede preguntar un profesor a un alumno? Para contestar a esta pregunta, es preciso matizar, si es en público o en privado, si la pregunta se refiere al contenido de la asignatura o a las causas de un buen o mal aprendizaje; si se refieren a un conflicto planteado en el aula... El buen profesional no pone en evidencia al preguntado, sea por el tipo de pregunta o por el contexto. Los profesores *duros* que todos los días preguntan, con severidad, de modo aleatorio a dos o tres alumnos, provocan más miedo que estímulo. Quizás consigan que los alumnos estudien más su asignatura, pero es difícil que en el futuro hagan la misma carrera que el profesor. Consiguen resultados a corto plazo, pero no fomentan vocaciones profesionales.

En alguna asignatura sabemos que sólo una pequeña parte usará los conocimientos en estudios posteriores, pero que si les ayudamos a disfrutar con ella, en el futuro serán capaces de sacar provecho a un viaje, al casco antiguo de una ciudad, a disfrutar con una pieza musical, a conseguir que sean lectores,... son formas de adquirir cultura, que es *cultivar* la personalidad.

Cuando nos quejamos del bajo nivel de nuestros alumnos, la mayoría somos conscientes de que ahora suspenderíamos la selectividad, o la prueba equivalente de final del bachillerato. Eso no significa que no haya servido para nada lo que aprendimos; quizá desarrollamos la lógica, la capacidad de trabajo, u otras habilidades.

Volviendo al título del epígrafe, ¿qué puede preguntar un profesor? Es evidente que lo relacionado con la materia. Fuera de eso, lo que su tarea en el colegio le permita. Por ejemplo, el Jefe de Estudios puede preguntar por un incidente en el que ha participado

el alumno. Una respuesta genérica, pero válida, es que podemos preguntar lo que nos aporte datos necesarios, sin provocar en el alumno un efecto secundario, peor que el beneficio obtenido. La capacidad de preguntar guarda relación con la necesidad de disponer de esa información y con el nivel de confianza; esa confianza puede deberse al trato o al prestigio. Un profesor al que nadie acude a pedirle consejo, debe plantearse si está accesible, si su ayuda en otras ocasiones ha sido eficaz, etc.

En el modo de dar clase las preguntas juegan un papel importante. En ocasiones, sirven para mantener la atención de los alumnos, especialmente si son pequeños; como estímulo al pensamiento, como una manera de conseguir que el alumno tenga la satisfacción de llegar a la conclusión correcta. En general conviene canalizar las preguntas, para evitar que los alumnos intervengan antes de que el profesor tenga previsto explicar esa cuestión, para no romper el orden de la explicación... Especialmente deben evitar las preguntas en el aula los profesores que son llevados por los alumnos hacia temas ajenos a la materia, para que no avancen en el programa. Hay alumnos expertos en desviar la atención del profesor, y docentes que se dejan arrastrar por cualquier pregunta.

En cuestiones que no pertenecen a la función docente, se requiere habilidad para enfocar las preguntas en el clima necesario y evitar que, por el modo de preguntar o por el contexto, empujemos al alumno hacia la mentira. Hay un caso en el que sobra cualquier pregunta; es cuando responden a satisfacer la curiosidad.

Con los padres que atendamos, debemos cuidar la actitud de escucha, el evitar juicios de valor, precipitados o innecesarios. Muchas veces, nos faltan datos básicos para emitir un juicio; menos todavía de intenciones. Además, hay que cuidar con esmero lo referido a la intimidad de las personas, como puede ser su situación laboral, familiar, etc. Si procede, haremos las preguntas necesarias para conocer el tema que debemos resolver.

Desarrollo de la empatía

Se dice que hablar es don de muchos, saber callar es don de pocos y saber escuchar es generosidad de muy pocos. A un

profesor, como a cualquiera, puede costarle escuchar porque cree que lo importante es que él hable y que el alumno escuche. Sin embargo, es vital para el maestro encontrar un feedback que le permita valorar si lo que enseña es aprendido por sus alumnos. La empatía tiene mucho que ver con saber ponerse en el lugar del otro; comprender al alumno para ayudarle. Los alumnos detectan qué profesores se implican de verdad, hacen un esfuerzo activo por llegar a ellos, y quiénes se dedican a "soltar" un discurso. La empatía no es sólo una técnica, sino que va al fondo de la persona; es el resultado de buscar el bien del otro. Un buen ejercicio para el profesor es observarse a sí mismo y analizar su capacidad de escucha. La escucha empática se traduce en dialogar de una forma constructiva, para llegar a acuerdos, aunque no sea fácil. Supone la generosidad de pensar en los demás.

ESTILO POSITIVO Y PACIENCIA

Al explicar a un profesor nuevo los recursos con los que cuenta para mantener el orden en clase, siempre parecen pocos. Si descartamos el castigo físico, echar de clase, bajar la nota, ¿qué recursos quedan? Algunos no necesitan plantearse este problema, pues les basta su presencia para evitar los conflictos.

En un centro escolar, se contaba de un profesor anterior, de pequeña estatura, que hablaba en voz baja, y en cuyas clases no se oía ni un murmullo. La explicación que daban los alumnos era que explicaba muy bien y que tenía una autoridad evidente, que nadie cuestionaba. Le bastaba una suave llamada de atención, para que los alumnos díscolos cambiaran de actitud. Pero esto no es habitual. La disciplina ocupa un lugar secundario en la actividad educativa, sin embargo, sin ella es imposible enseñar.

El profesor además de autoridad y prestigio debe tener poder. Cuando no es así, se aprovechan los alumnos que menos aportan al buen ambiente en la clase. Si no se tiene, esa carencia anula otras posibilidades, antes de *hacerse* con la clase. Por la aparente ausencia de recursos, algunos profesores recurren a la ironía. Si se emplea con habilidad su resultado es inmediato: los alumnos se callan para no quedar en ridículo. Generalmente quien la utiliza alcanza su objetivo: reducir al silencio a un alumno; pero lo ha perdido. Para ese profesor, será casi imposible recuperar la

confianza de un alumno herido, ridiculizado en público. Además, se da el riesgo del alumno contestón; con la diferencia de que éste, por despecho o falta de medida, puede actuar de modo desproporcionado y crear un problema mayor del que tratamos de resolver.

El objetivo de una llamada de atención no es derrotar. Su fin debe ser educativo. No se trata de renunciar a ejercer la autoridad, sino de hacerlo de modo que no provoque efectos que destruyan la tarea educativa. El alumno se tiene que ver valorado como persona, respetado; incluso aunque su comportamiento diera aparentes motivos para merecer otro trato.

El alumno tiene que percibir que nuestro interés por él es real, que si tomamos una medida de disciplina lo hacemos por necesidad, no por despecho, ni por desahogo. Un alumno, quizás en un momento de serenidad posterior, sabe reconocer cuándo la medida aplicada ha sido tomada pensando lo mejor para él o si es una represalia. Los alumnos conflictivos no responden ante los castigos: están vacunados; son siempre los castigados y esa medida ya no causa efecto. Mediante la violencia podremos lograr su sometimiento pero no su cambio, que es el fin de la acción educativa. En educación no siempre el camino más corto es la línea recta. Hay que pensar en cada alumno, hasta descubrir las causas de sus problemas, conocer la razón de su actitud y lo que le motiva. Es más sencillo entrar en clase y poner orden *a cañonazos;* pero así no lograremos obediencia, sino sumisión. Hay profesores que han pactado con un nivel de conflictividad, de escaso rendimiento, en el que hay un consenso tácito entre alumnos y profesores, que se resume básicamente en que el profesor no exige y ellos no le crean problemas. Ese sistema resulta cómodo, pero crea hastío en el profesor y el alumno sale perjudicado porque no aprende.

Un modo de enfocar la cuestión es marcar un nivel alto de trabajo y de orden. Ganarnos el respeto de los alumnos con prestigio, preparando bien las clases, procurando hacerlas atractivas, tratando bien a los alumnos, sabiendo explicar las veces que sea necesario, siendo pacientes... Puestos los medios, no debe faltar la fortaleza para tomar las medidas necesarias que permitan que el aula sea un lugar de trabajo y respeto. Una muestra de que vamos por buen camino es no ofender la dignidad personal y evitar los castigos colectivos. Un castigo colectivo es, casi por definición,

injusto y es el recurso de quien no ha resuelto el problema en la raíz de donde procede: el alumno que ha provocado el incidente. Educar, a corto plazo, no ofrece muchas gratificaciones; las que de verdad importan son las que se consiguen a largo plazo, sin buscarlas explícitamente.

La paciencia tiene que ver con el dominio de uno mismo. Un profesor es paciente si se domina y evita dar respuestas inadecuadas, porque así no educa. El profesor paciente es como el buen jardinero, que riega las plantas, pero no las estira para que crezcan antes, pues arrancaría la raíz si hiciera eso. El jardinero conoce cada planta del jardín y sabe cuándo da su fruto cada una; unas florecen a los pocos meses y otras después. Un buen jardín es grato porque siempre está cuidado y, si el clima lo permite, hay flores diversas, cada una con su encanto particular.

Da pena ver profesores pesimistas que siempre se quejan y añoran épocas pasadas, como si antes todo se hiciera bien y ahora todo estuviera perdido. Son personas tristes, con una visión negativa de la juventud y de otros aspectos de la vida; son *profesores cenizos*, que ven el vaso medio vacío. Algunos, erróneamente, definen su pesimismo como realista. Quizá podríamos considerar que el pesimista no ha logrado una madurez psicológica o que la ha perdido por enfermedad u otras causas. Es incapaz de superar las dificultades e ilusionarse, no sabe controlar el estrés, tiene la autoestima deteriorada y su pesimismo externo es reflejo de amargura interna. Esta observación de carácter general no se debe aplicar a casos concretos; no somos especialistas médicos. El valor de cada persona, también de cada profesor, nos llevará a una actitud de respeto ante su posible dolor, de escucha cuando procede, y de comprensión cuando han sido dolorosas circunstancias personales las que le han llevado a esa situación.

El profesor debe tratar a cada uno según sus circunstancias pero evitando hasta la apariencia de favoritismos. Si un profesor pasa por una temporada difícil, es deseable que sus jefes tengan una actitud acogedora y respetuosa; quizá el profesor se ha roto psíquicamente en su esfuerzo por sacar adelante a una juventud en situación de riesgo, en la que abundan casos dolorosos.

A nosotros nos ha tocado ser profesores en el siglo XXI y hemos de procurar convertir los riesgos y debilidades en oportunidades.

ACEPTAR LAS LIMITACIONES PROPIAS Y AJENAS

Hay cosas que no está en nuestra mano cambiar, y cuanto antes lo asumamos, antes centraremos el esfuerzo en lo que sí podemos cambiar. Lo que debemos aceptar se aprecia en el siguiente relato:

> "Un rey fue a su jardín y descubrió que sus árboles, arbustos y flores se estaban muriendo. El roble se moría porque no podía ser tan alto como el pino. El pino estaba desanimado porque no podía dar uvas como la vid. Y la vid se ponía triste porque no podía florecer como la rosa...
>
> Encontró una planta, un clavel, floreciendo y fresco. El rey preguntó:
>
> —¿Cómo es que creces en medio de este jardín mustio y sombrío?
>
> —No lo sé. Quizá porque siempre pensé que cuando me plantaste, es porque querías claveles. Si hubieras querido un roble o una rosa, los habrías plantado, por eso decidí ser el mejor clavel posible".

Junto a esa actitud está la de no darse por vencidos cuando las cosas se pueden cambiar. Ofrecemos a continuación algunos casos que pueden ilustrar cuanto venimos diciendo.

Cuando Fred Astaire hizo su primera prueba cinematográfica, en 1933, el informe del director de pruebas de la Metro decía: "Incapaz de actuar, sólo sirve un poco para bailar". Einstein no habló hasta los cuatro años y no aprendió a leer hasta los siete, su maestro lo describía como "mentalmente lento y siempre abstraído en ensoñaciones". Le expulsaron del colegio y le negaron el ingreso en la escuela Politécnica de Zurich. Winston Churchill no aprobó el sexto grado, no llegó a ser Primer Ministro hasta los 62 años, tras toda una vida de reveses, y sus mayores logros los consiguió cuando ya había cumplido los 75.

Si todos ellos se hubieran rendido a la primera, ninguno de los tres hubiera llegado a donde llegaron.

Esforzarse por mejorar la calidad personal

Ya hemos tratado esta cuestión en un capítulo anterior, de ahí que no repetiremos lo que ya hemos dicho, sino que vamos a procurar ver otros posibles puntos de mejora. Hemos mencionado la importancia de ser coherentes, ordenados y justos. También hemos abordado la capacidad para conjugar comprensión y exigencia, así como la necesidad de ser prudentes y humildes. En este libro no

vamos a tratar todas y cada una de las virtudes que sería deseable adquirir y vivir en el trato con alumnos y compañeros de trabajo. Si hacemos referencia a la importancia de la lucha por mejorar es porque cada uno tiene la experiencia del bien que significa, en nuestra vida, convivir con personas íntegras.

Pero no se nace con o sin cualidades personales. Es cierto que hay situaciones desiguales de partida: los genes, el contexto familiar, social y cultural nos condicionan, pero no hasta llegar a determinarnos, a anular la libertad. Hay personas que, partiendo de situaciones similares, unas se revalorizan mientras otras se degradan.

Sin pretender agotar el tema ni estudiar todas sus facetas, señalamos algunas cualidades que debe cultivar el educador. Un buen educador debe ser:

• *Señor de sí mismo*. Nuestra profesión nos debe llevar a cuidar las formas, tanto al actuar como al corregir. La calidad en el trato debe ser un reflejo del señorío interior pues, de lo contrario, esa serenidad se acabaría derrumbando. Al dominio sobre sí mismo se le conoce con el nombre de templanza y está en la base para adquirir la fortaleza, justicia y prudencia.

• *Actuar por razones poderosas y verdaderas*. Cuando vemos a un alumno aburrido y apático en clase, y pocas horas después lo encontramos entrenando a fútbol, de noche y con lluvia, cabe pensar que no ha encontrado motivación para estudiar. Esta motivación es esencial desde la adolescencia, cuando ponen en tela de juicio las razones que los adultos les dan para estudiar.

• *Ser constantes*. Ayudarles a ser constantes en el esfuerzo para alcanzar metas valiosas. Pasarán los años y serán miles las personas a las que hayamos ayudado. Y a la inversa: nosotros habremos aprendido mucho del trato con ellos; los verdaderamente sabios siempre aprenden de los demás.

Aceptar las limitaciones propias y ajenas requiere humildad. Un profesor competente acepta sus limitaciones, reconoce sus puntos fuertes y sus errores; el conocimiento propio le ayuda a ser más sencillo. Una anécdota refleja bien esta situación:

> "Cuentan que en una carpintería hubo una asamblea. Fue una reunión de herramientas para arreglar sus diferencias. El martillo ejerció la presidencia, pero la asamblea le

> notificó que tenía que renunciar. ¿La causa? Hacía demasiado ruido y se pasaba el tiempo golpeando a los demás. El martillo aceptó su culpa pero pidió que también fuera expulsado el tornillo, pues había que darle muchas vueltas antes de que sirviera para algo. El tornillo también aceptó, pero pidió la expulsión de la lija, pues era áspera en su trato y tenía fricciones con los demás. La lija estuvo de acuerdo, a condición de que fuera expulsado el metro, ya que siempre medía a los demás según su medida, como si fuera el único perfecto.
>
> En ese momento, entró el carpintero, se puso el delantal e inició su trabajo, utilizó el martillo, el tornillo, la lija y el metro, y finalmente la tosca madera inicial se convirtió en un hermoso juego de ajedrez".

Una clase es como una carpintería en la que el carpintero es el profesor que, aunque limitado, es capaz de conseguir que cada alumno logre lo mejor que puede dar. Así hasta alcanzar objetivos que nunca hubieran conseguido por separado. El buen profesor sirve a los demás y enseña a sus alumnos a hacer lo mismo.

Aceptar las limitaciones no significa cruzarse de brazos, pensando que son barreras insuperables. Tenemos que luchar para intentar corregir las limitaciones superables, dar lo mejor de nosotros mismos y afrontar con esperanza a las dificultades y obstáculos que se nos presenten por el camino.

EL EMPEÑO EN VIVIR LA JUSTICIA

Hace unos años, en una entrevista emitida por una radio de ámbito local le preguntaron a un directivo escolar cuál era la virtud que consideraba imprescindible para un profesor. Respondió que la justicia. A un profesor se le puede perdonar que sea poco ordenado, poco puntual, etc. pero un alumno no olvidará si ha sufrido una injusticia patente.

El docente es un profesional, que no se puede permitir mostrar simpatías o antipatías, sino que debe cumplir con rigor lo que promete, y no exigir lo que no haya dejado claro antes. La arbitrariedad no encaja con la justicia; no se puede decir a un alumno que la calificación final se obtiene por un sistema y luego, sin aviso y justificación del cambio, modificar los criterios de evaluación. Está de moda hablar de los derechos y se evita hablar de deberes, pero para que alguien tenga derechos, otros deben tener deberes; no se pueden separar derechos y obligaciones. Centrándonos en la figura del profesor, se podría hablar de los derechos y los deberes con el centro educativo, con los padres de

los alumnos, con los demás profesores y con los alumnos.

Es exigible que el profesor esté al día en su materia y que actualice su formación docente. Sólo así enseñará con eficacia y logrará que los alumnos aprendan más. Pero eso no basta, el profesor debe tener en cuenta los objetivos del centro y concretar el modo de llevarlos a cabo en su área; no es un elemento aislado del centro, sino que forma parte de un equipo. Por ejemplo, si uno de los objetivos del centro es que los alumnos mejoren en solidaridad, el profesor debe potenciar que los alumnos brillantes del curso ayuden a los que tienen dificultades. Como es lógico, en un clima de servicio amable y evitando cualquier asomo de soberbia en unos, o de humillación en otros.

Los alumnos tienen derecho a que los profesores digan con claridad los criterios de evaluación. Antes de comenzar un partido es necesario que todos sepan las reglas del juego. Es un derecho básico del que participa en una actividad colectiva. El profesor debe informar de los objetivos que pretende alcanzar en su asignatura y de cómo los va a evaluar. A su vez, el profesor debe conocer los puntos fuertes y débiles de sus alumnos en la materia y adaptarse a su punto de partida. También forma parte de su trabajo orientar en los modos de asimilar su asignatura. Si la base de partida es muy baja, es legítimo que, según la edad de los alumnos, les pida un esfuerzo para ponerse al día y poder cubrir los objetivos del curso.

Los alumnos tienen derecho a contar con profesores eficaces y que les respeten como personas. El respeto no depende de la edad sino de ser persona. Algo falla cuando el profesor se lleva una sorpresa, al mes de comenzar el curso, si al hacer un examen comprueba que la mitad de sus alumnos están *perdidos* en esa asignatura. Especialmente al comenzar el curso, estará atento a las señales que indican un exceso o defecto de nivel, a las sugerencias de mejora que le hagan sus alumnos, aunque eso implique ir más despacio en el programa. Sin embargo evitará caer en la ingenuidad de pensar que sus alumnos no dieron casi materia el curso anterior. Puede servir el comprobar si las dudas responden a la situación particular de un alumno, si son un indicador de que el nivel es muy alto, o si son consecuencia de una explicación confusa. El profesor tratará de adecuar la exigencia al ritmo que sus alumnos son capaces de seguir.

El profesor asesorará a los alumnos en el modo de estudiar con más eficacia la asignatura. Según la edad de los alumnos y las costumbres del centro, aportará información al tutor. Buscar soluciones al bajo rendimiento es básico para que el alumno aprenda lo previsto. Si muchos alumnos tuvieran necesidad de un profesor particular en esa materia, puede ser una señal de que las cosas no funcionan bien. El caso de los idiomas no se rige exactamente con estos criterios, pues en muchos casos los padres las eligen como actividades extraescolares.

La corrección de exámenes y la evaluación han de responder a criterios claros y conocidos. Los exámenes deben tener el nivel adecuado, ni muy difíciles ni muy fáciles; así, sus resultados servirán como indicador del nivel de los alumnos con criterios objetivos: la programación oficial y la del centro. Es una estrategia errónea hacer exámenes muy difíciles para elevar el nivel académico. Algunos alumnos estudiarían más, pero otros abandonarían la asignatura.

El profesor ha de estar abierto a dar explicaciones de los criterios en la corrección de los exámenes, pero evitando que el alumno los use como estrategia para intentar que se le eleve la nota. Si el profesor explica con claridad los criterios de corrección, lo normal será que la mayoría los entienda correctamente. En el caso de que un alumno tuviera razón al reclamar, el profesor corregirá su error y esa acción no sólo no le resta prestigio, sino que sirve como ejemplo para sus alumnos de aprender a rectificar cuando uno se equivoca. A veces, pedir que la revisión del examen se haga en otro lugar, o a unas horas señaladas, evita que los alumnos acudan a reclamar al recibir el examen corregido, como fruto de la inercia. Se trata de armonizar el dar facilidades para revisar la corrección a la vez que se evita la picaresca estudiantil.

Más importante es lograr que el examen sea una herramienta educativa. Para lograrlo, se pueden repetir en el aula los ejercicios realizados y así el alumno puede comprobar los posibles errores cometidos. Cada profesor tiene que buscar las soluciones concretas a su caso particular, pero vale la pena replantearse la eficacia de los sistemas rutinarios, por mucha antigüedad y solera que tengan. La inercia no es un verificador de calidad.

No es aconsejable ser puntilloso al corregir. Suspender con 4,75

(sobre 10), no es recomendable; así como calificar un examen de letras con 5,87 resulta difícil de justificar. Además de criterios claros y conocidos, hay que aplicar una cierta magnanimidad para no dejar que los alumnos queden heridos por menudencias.

En todo caso, es preferible ser exigentes como profesores y magnánimos en la calificación final, especialmente en los casos dudosos.

Capítulo V

Algunos medios de apoyo al docente

EL ASESORAMIENTO DE UN EXPERTO

Un medio para formarse bien es elegir un buen asesor. Ahora está de moda la función de *coaching*; en realidad, ha existido desde siglos, pues toda persona con sentido común busca el consejo de personas valiosas. El asesoramiento de un experto puede ser ocasional –una duda que queremos resolver– o permanente, alguien al que acudir con periodicidad para revisar las metas personales. En el primer caso, basta consultar a un cargo directivo competente en la materia; en algún caso, por tratarse de modos de ayudar a alumnos, podemos acudir al orientador del centro, al psicólogo...

Consultas ocasionales sobre temas de complejidad leve

Todo profesor encuentra dudas, de diverso tipo, en su profesión. A veces, sobre cómo abordar la entrevista con unos padres; otras, sobre cómo ayudar a un alumno que pasa una mala racha; o, en un tercer caso, consultar si un problema puede requerir la intervención de un especialista.

Cuando se lleva un tiempo en un centro escolar, cada uno sabe el nivel de competencia de cada compañero, de su seriedad al afrontar los problemas, de su madurez al aconsejar, etc. En la duda, vale la pena apostar por quienes destaquen por su prudencia. De

un consejero, además de su competencia, se valora su capacidad para ayudarnos a pensar en voz alta.

En cada centro hay personas que nos pueden dar soluciones técnicas a una consulta: si un alumno debe acudir a un especialista, si ante un caso de consumo de drogas procede actuar de manera pública o, si es preferible actuar de modo eficaz pero sin hacer pública la medida tomada, etc. Alguna vez, el profesor debe dejar el caso en manos del equipo directivo o del especialista. Siempre es deseable que la decisión la tome la persona u órgano competente. Para actuar en contra de este criterio, debe haber razones poderosas, justas, y estar bien asesorado. Guardar silencio ante situaciones complejas o explosivas, puede llevarnos a ser cómplices morales de situaciones mal resueltas.

Lo habitual es hacer la consulta a una persona del centro y, si no hay complicaciones, valorado su consejo, decidir. No tomar decisiones por miedo a equivocarse es erróneo; otra cosa es que la prudencia aconseje esperar, recabar más información, etc.

Asumir responsabilidades que exceden nuestras competencias, esperando que se resuelvan pacíficamente y del modo que consideramos mejor, sólo es aconsejable si no ponemos en peligro a terceras personas, o si el riesgo que se corre es limitado y proporcional. De lo contrario, hay que decir al interesado que comunique al responsable los datos pertinentes y que si, pasado un plazo razonable, él no lo ha hecho, lo haremos nosotros. Es una situación similar a la de la madre del adolescente que oculta datos al cónyuge: suspensos, robos, consumo de drogas, etc. Salvo que la situación del cónyuge aconseje con claridad actuar de otra manera, lo ordinario es que los problemas no sólo no se resuelven sino que se complican. Cuando hay un componente ético en la consulta, se puede pedir consejo a personas competentes, omitiendo los datos que permitan identificar la situación particular. Así, se tiene consejo sin difundir datos confidenciales.

Consultas ocasionales sobre temas complejos

Comentaba un profesor que tenía serias dudas a la hora de establecer las prioridades, al participar en un concurso de traslados en la enseñanza pública. Eran varios factores a conjugar: familiares,

cambio de domicilio, etc. Antes de rellenar la hoja de solicitud para el concurso de traslados, decidió acudir a un amigo que conocía el tema. Le explicó las dudas que tenía para decidirse. Pensaba que el consultado, una vez comprendido el problema, le pediría un tiempo para pensarlo, o le daría directamente un consejo. En cambio, se encontró con que comenzó a hacerle diversas preguntas que giraban sobre las variables citadas; la conversación duró media hora. El asesor no hizo afirmaciones durante la conversación, pero para sorpresa del consultor, al terminar la entrevista, él mismo había tomado una decisión. Una lección que se desprende de este relato es que no siempre hay que responder a las preguntas. En algunos casos, es preferible ayudar a ordenar las ideas, a priorizarlas, a valorar ventajas e inconvenientes y dejar que el interesado tome la decisión.

En otra ocasión, un profesor pensaba cambiar de centro. En la actual estaba descontento y tenía la posibilidad de trasladarse a otro, en condiciones ventajosas. Acudió a pedir consejo a una persona que siguió pautas similares al caso anterior. El aconsejado, después de valorarlo, decidió cambiar de centro, una vez seguro de que la oferta era firme y que mantenía las condiciones acordadas. Cuando ya estaba decidido, le entró un pánico que le paralizó. La situación era seria, pues había anunciado en el nuevo centro que aceptaba la propuesta y sólo quedaba comunicar en el actual que se iba. Al decir que se marchaba, comenzó a recibir consejos –que para él actuaban como presiones– que le sugerían no cambiar. Era un momento incómodo, pues muchos ya sabían que se iba y le esperaban en el nuevo centro. Ante la situación que se podía crear, la tensión que le suponía la necesidad de actuar, un amigo hizo como se hacía con los paracaidistas bloqueados en la puerta de lanzamiento, con las manos agarrotadas en las barras: empujar y lanzarlo al vacío. Es un caso límite, en el que un adulto ha tomado una decisión y se bloquea en la ejecución. Entiendo que ese nivel de compromiso, el empujar, sólo pueden hacerlo los más cercanos.

Consultas sobre la propia orientación profesional

Es frecuente que profesores valiosos, con interés por mejorar sus conocimientos, su estatus o su futuro profesional, pidan consejo para acertar con el mejor camino para alcanzar las metas previstas.

La situación puede partir de algo más atrás: ¿Hacia dónde orientar mis aspiraciones profesionales? Muchas personas echan en falta la figura de un consejero para conseguir los objetivos propuestos de forma sencilla. Antes de elegir un *coach* hay que pensar el ámbito de sus consejos. Sería mala señal que pretendiera ir en su labor de consejo más allá de lo que deseamos. Es difícil que una sola persona conozca todas las circunstancias que nos afectan: familiares, personales, económicas, de tiempo y salud... En ocasiones, se acaba haciendo la síntesis con su cónyuge si está casado, o con una persona de plena confianza, con quien pensar en voz alta.

Decidir hacer otra carrera universitaria, o el doctorado, aceptar un puesto en el equipo directivo, orientar nuestra preparación profesional hacia una especialización, cambiar de trabajo dentro del mismo sector, etc., son situaciones que con cierta frecuencia una persona se plantea; si no existe la persona a la que confiar todas las variables, hay que saber a quién consultar aspectos parciales. Por ejemplo, un profesor de enseñanza media se plantea hacer el doctorado para poder dar clases en la universidad. Si está casado, o tiene novia, deberá contar con su aceptación en el primer caso y su consejo en el segundo, antes de emprender esa vía. Una tesis doctoral requiere invertir dinero y tiempo, que no se puede tomar sin considerar la atención a la familia u otros compromisos.

La principal cualidad del asesor es la prudencia; si la tiene, nos podrá decir que no es la persona idónea para aconsejarnos, si así lo considera. Por el contrario, quien va dando consejos sin que se los pidan, es casi seguro que no reúne las condiciones básicas de un buen asesor.

EL TRABAJO EN EQUIPO

¿Necesitamos trabajar en equipo? Es una pregunta previa; la tarea docente se realiza en buena parte de forma personal: dar clase, hablar con un alumno o con sus padres, preparar una clase, corregir exámenes... Muchos profesores todavía asocian el trabajo en equipo al modo de realizar los trabajos en su etapa estudiantil, en la que uno elaboraba el trabajo, otro lo pasaba a máquina, un tercero hacía alguna gestión y siempre había alguien a quien, sin hacer nada, se le permitía incluir su firma. No sería extraño que si el

lector es el que hacía el trabajo fuerte, asocie ese sistema a un modo poco serio de trabajar.

Pero han cambiado las cosas y el trabajo en equipo es necesario. Dice Drucker, un clásico del *management*, "la organización del mañana tendrá una estructura más plana, se basará en la información y se organizará en torno a equipos de trabajo". Actualmente una persona en solitario no puede lograr objetivos ambiciosos. Recogiendo un dicho keniano, "si quieres ir rápido, vete solo, si quieres llegar lejos, vete acompañado". Conseguir una labor educativa profunda y bien hecha, exige trabajar en equipo con otros profesores, en departamentos académicos y otros grupos de trabajo. La frase "cada maestro tiene su librito" es un reflejo del individualismo; fruto de ese toque personal que queremos dar a nuestra tarea, en parte legítimo, pero que puede llevar al absurdo de sustituir un manual por unos apuntes.

El trabajo en equipo no va unido a trabajar juntos y en largas reuniones. Es trabajar de forma armónica y en la misma dirección. Las reuniones, cuando se deban tener, serán breves y bien preparadas; en un equipo, las personas tienen un objetivo común y trabajan coordinados. Un equipo tiene identidad, trabaja con pautas que facilitan la tarea en común al seguir todos los criterios acordados. El resultado final debe ser superior a la mera suma de los esfuerzos individuales; si no se produce esa sinergia positiva, el equipo estar mal planteado o algún elemento no estar bien integrado. Un sistema para entender las diferencias entre un equipo y un mero grupo de personas que trabajan juntas es analizar las diferencias señaladas en el cuadro que adjuntamos.

DIFERENCIAS ENTRE EQUIPO Y GRUPO

GRUPO	EQUIPO
Existe un solo interés común.	Tiene una meta definida
El trabajo se distribuye en partes iguales.	El trabajo se distribuye según habilidades y capacidades personales.
Cuando alguien termina su parte, se puede marchar.	Cada miembro del equipo está en comunicación con el resto.
Puede existir o no un responsable o coordinador.	Generalmente existe un coordinador que enlaza los avances, comunica dificultades y

	muestra avances parciales a todo el equipo.
Los logros se juzgan miembro a miembro.	Los logros son méritos de todo el equipo.
No existe necesariamente un nivel de compromiso.	Existe un alto nivel de compromiso, y cada miembro del equipo se esfuerza por conseguir los resultados.
Una vez terminada la parte atribuida, se entrega para incluirla en el informe final, pero hay obligación de ayudar a otros.	Si alguien termina una parte, busca ayudar a otros o hace nuevas tareas hasta que el trabajo esté terminado.
Las conclusiones son personales y pueden existir varias.	Las conclusiones son colectivas.
Los integrantes se vuelven expertos en el aspecto que investigan, pero ignorantes de conjunto.	Todos los miembros desarrollan nuevas experiencias de aprendizaje.
No existe la práctica de valores de integración.	Existe la práctica de los valores de: honestidad, responsabilidad, liderazgo, innovación y espíritu de superación personal.
No es necesaria la autoevaluación.	La autoevaluación está presente a lo largo de todo el trabajo.

Fuente: Adaptación del texto elaborado por Dolan, S. y Martín Rubio, I.

El número de equipos de trabajo depende de las necesidades. De forma estable, es suficiente que un profesor participe en dos: el departamento de su asignatura y el equipo del ciclo en el que imparte clase. El primero tiene una dimensión vertical y su misión es ordenar la enseñanza de una materia desde el comienzo al final de la vida colegial, busca acordar criterios comunes. El segundo es horizontal y trata de coordinar el trabajo de los profesores que dan clase a los mismos alumnos.

Para que un equipo funcione necesita unas normas básicas que regulen su funcionamiento. Esas reglas serán claras, estables y funcionales. No hay que reglamentar toda la vida del centro, pero sí conseguir criterios claros que aseguren la eficacia; es equiparable a un equipo de fútbol, donde cada jugador tiene definido el puesto,

hay un reglamento conocido y un entrenador que toma las decisiones que le competen.

Para las reuniones de los departamentos y ciclos, hay que tener claras algunas *pautas:*

- Ámbito de competencias.
- Calendario de reuniones.
- Sistema seguido para tomar las decisiones.
- El rol de cada miembro del equipo.
- El sistema para resolver las disparidades.

Aprender a trabajar en equipo es básico para que todos se encuentren cómodos, porque se respetan las normas, se emplea sólo el tiempo necesario, cada uno conoce su rol, etc. Las reuniones deben tener un horario: se comienzan y terminan con puntualidad. Se informa previamente del orden del día, se facilita la documentación necesaria para que la reunión no se convierta en lugar de estudio, sino de toma de decisiones. Levantar acta de lo tratado y de las tareas asumidas por cada uno, ayuda a vivir el orden.

Una muestra de que el equipo no funciona es que de todos los cometidos se encarga el coordinador; significaría una actitud pasiva de los asistentes, cuyas causas es preciso analizar: no aceptan al coordinador, discrepan del contenido o del modo de dirigir el trabajo... En un equipo hay que trabajar sin solaparse. Repasar las características en el cuadro anterior, pensando en los equipos de los que formamos parte, nos permitirá ver si son equipos o simples grupos de profesores.

Quizá el lector se haya preguntado por qué algunas aves vuelan formando una V. La causa es que cada pájaro bate sus alas produciendo un movimiento en el aire que ayuda a la que va detrás. Está demostrado que volando en V la bandada completa y aumenta un 71% su capacidad de volar sobre la que lograrían en solitario. Si un ave rompe su disposición, siente la resistencia del aire y nota la dificultad de volar sola; por eso se reincorpora a la formación, para beneficiarse de la disposición en la que vuelan mejor. Cuando el ave que va en cabeza se cansa, es relevada por otra. Sin ese sistema sería imposible cubrir las rutas tan largas que hacen desde

el punto de partida a su destino.

Cuando compartimos un fin y trabajamos en equipo, logramos los objetivos de un modo más fácil y rápido. Es el fruto de trabajar en equipo.

OTRAS POSIBILIDADES DE ADQUIRIR FORMACIÓN

No podemos confundir el que algunos hayan creado una jerga pedagógica, que rechazan muchos profesores, con llegar a la conclusión de que la pedagogía no tiene valor. Esa posible conexión emocional es comprensible, pero falsa. Los abusos de intentar reglamentar todo pedagógicamente no deben llevar a concluir que la pedagogía sea superflua. Es evidente que se ha adelantado mucho en la educación. El nivel cultural medio, a pesar de lacras patentes, ha mejorado en los últimos decenios; el número de personas con posibilidades reales de acceder a cualquier nivel educativo nunca ha sido tan alto. Pero queda camino por recorrer. Con esos recursos y posibilidades se podía haber dado un salto gigante y, quizá por carencias en el sustrato humanístico de la tarea educativa, en algunos puntos se ha retrocedido. Durante años se ha producido un divorcio entre los teóricos de la educación y las necesidades de profesores y alumnos en el día a día. Es frecuente escuchar que bastantes teóricos no han pisado un aula escolar, al menos en las últimas décadas.

Es un hecho que los profesores leemos poco sobre educación. Los que leen suelen escoger sus lecturas entre libros de su especialidad o de otras materias. También hay profesores universitarios, al día en su especialidad, que apenas saben de pedagogía. Es frecuente desconocer los objetivos de la etapa en la que impartimos clase, que el contenido del currículo oficial sea conocido sólo por el libro de texto que usamos, sin analizar otras formas posibles de plasmar el Diseño Curricular previsto. Es más grave si la elección del libro la hizo un profesor anterior, lo que pudiera significar que el profesor actual no conozca más propuestas editoriales.

Hay un abismo entre la alta investigación pedagógica –con un lenguaje propio y sin aparente utilidad– y la vida diaria en las aulas. Se dedican miles de horas a dar clases en los colegios; cada

avance didáctico puede ayudar a millones de alumnos. Si la calidad educativa es fruto de la formación del profesorado, no sólo didáctica, es preciso acertar en el modo de lograr una buena formación docente.

La experiencia vale mucho, pero no basta. Hace falta la reflexión personal, que permita extraer ideas de las horas gastadas en el aula. Es tarea del equipo directivo proporcionar ese marco de reflexión; fomentar un clima de búsqueda de métodos más eficaces, que el profesor descubra que son oportunidades para resolver sus problemas reales, no cargas añadidas a sus ocupaciones. La tarea de elaborar un Proyecto Educativo valioso es un motor para estudiar, leer, reflexionar. El riesgo de que sea el libro de texto quien realice el trabajo, y los profesores lo asumamos pasivamente, es renunciar a reflexionar sobre nuestro trabajo. Hay circunstancias que aconsejan incidir más en un tipo u otro de formación. Hay muchos y buenos profesionales dispersos, que si pusieran en común sus trabajos veríamos asombrados lo mucho y bien que han trabajado.

Hay que aprovechar tanta energía dedicada y aprovechar los cauces de comunicación actuales para compartir esas experiencias; de hecho, en la red hay muchos lugares donde profesores comparten materiales. Debemos evitar dicotomías que separan, como público-privado, de un país u otro, etc. La calidad es valiosa esté donde esté.

Cada centro, cada institución escolar, debe contar con libertad para crear su estilo y que las autoridades le faciliten las ayudas pertinentes si el proyecto es valioso. Hay muchos inspectores o supervisores que disfrutarían más resolviendo problemas reales que rellenando documentación burocrática. Todo centro que cumpla unos requisitos mínimos de calidad, señalados por ley y que garanticen el respeto a los derechos de la persona, tiene sitio para contribuir a mejorar la calidad educativa. Según sea la configuración de los centros, la oferta de formación podrá plantearse de manera colectiva o personalizada. Si la escuela tiene un ideario, puede organizar cursos que permitan ahondar en las raíces y en las consecuencias prácticas que se derivan. Si no lo tiene, puede facilitar el que los profesores reciban cursos para la formación que demandan. Es probable que haya intereses comunes en aspectos didácticos o técnicos, como el uso de recursos didácticos de áreas

curriculares específicas, idiomas, etc.

Ofertas formativas

Estamos en una sociedad en la que proliferan las ofertas formativas. En el ámbito educativo hay muchas publicaciones y cursos organizados. Cualquier universitario, antes de incorporarse a un puesto de trabajo, realiza varios cursos que complementan su formación. Un profesor debe recibir facilidades para asistir a cursos que mejoren su calidad profesional. El profesor tiene facilidades para mantener viva la actitud permanente de aprender. En esa maraña de posibilidades, es importante saber elegir. Hacer cursos sólo para incrementar méritos al currículo, vale poco. Una formación polivalente aumenta las oportunidades de mejorar profesionalmente; pero se sabe tanto en cada campo, que es preciso especializarse.

No se trata de leer mucho, sino de leer a los mejores. No hay que hacer muchos cursos, sino los necesarios. ¿Necesitamos los profesores de un orientador? Posiblemente sí. Lo hemos abordado en un capítulo anterior. Podemos necesitar asesoramiento para desarrollar retos docentes. Hay que ofrecer la formación en los momentos adecuados; quizá al finalizar el curso, los profesores necesitamos descansar antes de afrontar nuevos retos. Comentaba un profesional que había acudido a otra ciudad, en julio, a dar un curso en un centro. Tenía experiencia para captar la atención de los asistentes, pero no lograba hacerse con el público. Al segundo día, un miembro del equipo directivo le comentó, mientras tomaban un café, que los alumnos que asistían a su curso eran los que no habían elegido ninguno de la oferta que había en el centro y que, por tanto, les habían apuntado a ese. Hay que buscar fórmulas creativas para conjugar el interés del profesor y el del centro. Probablemente sea acertado que el profesor tenga que poner algo de su parte –tiempo o dinero– para que se implique más. Asistir a congresos es una oportunidad no sólo para aprender de los ponentes, sino para conocer a otros colegas de profesión.

Es preciso convencerse de que un profesor que no estudia, si mantiene esta actitud, se descapitaliza intelectualmente en pocos años. Parece obvio que en los centros, dentro de la jornada laboral, se debe dedicar un tiempo a formarse. Hay profesores que no

tienen hábito de estudio; pero para no paralizarse por esas situaciones, hay que comenzar con los más motivados; caer en posturas derrotistas no es constructivo. Cada centro y cada persona tendrá su propio plan de formación. Pero puede ser útil el tratar con todos los profesores, cíclicamente, aspectos básicos de la profesión.

Otros medios posibles

- Biblioteca de profesores que se use, con libros de probada eficacia.
- Facilitar acceder a cursos on-line.
- Realizar un curso al año, aunque sea breve.
- Entrevistarse con una persona del equipo directivo y abordar el plan personal de formación, concretando, de mutuo acuerdo, un objetivo para ese curso escolar.
- Los profesores de idiomas extranjeros debieran pasar un tiempo en un país donde se hable el idioma, o hacer cursos intensivos cada tres años.
- Tener una conferencia al año con una persona relevante en el ámbito educativo.
- Libre disposición justificada de horas semanales para medios formativos.
- Fijar una parte de la jornada laboral para esa labor, siempre y cuando el nivel de aprovechamiento sea alto.

Para que todo lo que hemos comentado hasta ahora redunde en una mayor calidad personal y de la escuela, se puede revisar el plan de formación cada tres años, de modo que se adapte a las nuevas necesidades, prioridades e intereses.

Aprovechar los exámenes para aprender y enseñar

Son muchos los intentos de suprimir los exámenes, por considerarlos poco adecuados. Pero otras tantas veces nos hemos visto en el dilema de cómo evaluar lo aprendido, especialmente si el número de alumnos por aula dificulta el seguimiento del trabajo

personal. Es un hecho que en época de exámenes los alumnos estudian más. Luego, algo tienen de positivo; lo negativo es la tensión, las horas robadas al sueño, etc. Debemos buscar la continuidad en el esfuerzo.

Que un examen sea difícil o fácil tiene relación directa con la enseñanza recibida, el nivel de asimilación logrado o el grado de dificultad planteado por el profesor. A un profesor que explica bien, que se vuelca con los alumnos, se le admite que ponga un examen difícil. La rebeldía viene cuando el alumno considera que el profesor no es buen docente y exige lo que no enseña. Los docentes tenemos que aprender a preparar los exámenes, para evaluar mejor los conocimientos, destrezas y aptitudes; a todos los niveles. En los estudios no universitarios los exámenes, al ser frecuentes, señalan trayectorias que permiten orientar al alumno sobre cómo aprovechar mejor sus capacidades.

En el modo de hacer exámenes, hay varios sistemas, pero siempre el alumno debe conocer cómo va a ser examinado. En nuestro país es poco importante el examen oral. No obstante, si se le quita el dramatismo al que se asocia, es útil. Puede ayudar a acostumbrarse el hacerlos desde la infancia, evitando cargas dramáticas.

Examinar mediante el desarrollo de temas potencia la expresión escrita y se pueden alternar con exámenes de preguntas cortas y tipo test. Conjugar modos de examinar, facilita aprender a explicar de modo diverso lo aprendido. Otra posibilidad es reservar un tipo de examen para cada asignatura y cubrir, entre todas, las diversas modalidades.

Es importante aprender a corregir, tanto para sacar experiencias de los temas mejor o peor entendidos, de las preguntas mejor o peor planteadas, así como para evitar caer en la rutina; para cada alumno es su calificación la que está en juego. Un medio de enseñar a los alumnos a aprender de los exámenes es devolvérselos corregidos: que vean los fallos, de expresión y de comprensión. Pero no basta con el hecho físico de devolverlos; es probable que vista la calificación el alumno lo tire a la papelera; si fuera así todas las anotaciones hechas en los márgenes serían baldías. Hay que conseguir que el alumno siga la corrección y descubra sus errores. Pasado un tiempo prudencial, dos o tres días,

el alumno puede comentar el examen con el profesor. Si damos la calificación cerrada y sin poder comentarlo, la posibilidad de aprender de él, queda anulada. Como falta tiempo para comentar personalmente todos los exámenes, hay que estudiar fórmulas para conjugar las dos dimensiones comentadas.

Es aconsejable dar las calificaciones en privado, para que nadie se sienta humillado por un mal resultado. De hecho, si se devuelven los exámenes no es necesario publicar los resultados. El acceso a los resultados personales, mediante claves informáticas, es otra opción. El profesor debe analizar los resultados y revisar si se ha producido la correlación adecuada entre el trabajo, el tipo de examen y las respuestas obtenidas.

Perfeccionamiento profesional

Actualmente, la edad media de los docentes de los colegios es, en general, alta. La generalización de la oferta educativa vino acompañada del acceso masivo de profesores al sistema educativo. Decía López Ibor: "¿Cuál es el secreto de un buen profesor? No se trata de una elevada altura de conocimientos, ni se trata siquiera de un enorme prestigio profesional. Lo que el profesor necesita es una decidida voluntad, un propósito de irradiar conocimientos, de transmitirlos y de cooperar en la formación intelectual y personal de los alumnos. Voluntad y pasión de enseñar". Se puede hacer un buen plan de formación para profesores, pero si falta voluntad y pasión de enseñar, resulta difícil lograr que sirva. Actualizar no es sólo promover cursos, congresos, etc. Es facilitar a los profesores su trabajo, estimulando su interés para acceder a nuevas fuentes de aprendizaje.

El interés por aprender no guarda relación con la edad sino con la ilusión profesional, y eso es posible a cualquier edad. Es más cómoda la rutina que el esfuerzo, pero la rutina mata la innovación. El margen de autonomía curricular que tienen los centros requiere el esfuerzo de ofrecer un plan articulado, coherente, adecuado al centro.

Un campo de mejora son las *adaptaciones curriculares;* en la orientación, se ha avanzado mucho, pero queda mucho por hacer. Lo más importante de un ACI –Adaptación Curricular Individual– no

es rellenar los documentos, sino lograr que se llegue a enseñar de forma personalizada. En algunos casos, un mismo profesor no puede atender la diversidad de alumnos que tiene en el aula, especialmente en los cursos obligatorios y, más aún, al final de la Secundaria. A esa edad, son tan grandes las diferencias entre unos y otros, que no es posible un equilibrio que sirva a todos los alumnos.

Es preciso fomentar la investigación en el centro escolar, con una actitud que no desprecie lo teórico, sino que lo asuma, cribando lo que es retórico de lo que tiene un apoyo científico. Quien no perciba la relación causa-efecto entre los problemas derivados del deterioro de la familia y el fracaso escolar debiera reflexionar sobre este tema. El ser humano es sistémico y si se da una pérdida de atención familiar eso repecutirá en otras áreas de su vida.

RELACIÓN CON LOS DIRECTIVOS ESCOLARES

Anteriormente hemos mencionado esta cuestión, desde la perspectiva de la ayuda que pueden presta al profesor para mejorar su trabajo. Ahora, lo hacemos desde la perspectiva de las relaciones humanas, intensas, que se dan en un centro escolar. El trato con los jefes inmediatos es, habitualmente, una relación informal y poco rígida. En algunos centros la tarea directiva está casi vaciada de contenido; en esos casos, el directivo se dedica a una mera coordinación de tareas. Los estilos varían de unos lugares a otros, fruto de las relaciones personales y del ambiente escolar. La cercanía en el trato no debe caer en el vacío de autoridad; se ha de respetar el ámbito de decisión de cada persona, en función del puesto que desempeña en la institución. En algunos centros para que los alumnos obedezcan al profesor es precisa una labor de recuperación de autoridad, que se puede ejecutar siguiendo el orden que enunciamos:

a) *Profesores respaldados* por la dirección, ante peticiones desproporcionadas de alumnos y padres.

b) *Directivos respaldados* por las autoridades educativas.

Es necesario, no sólo elaborar documentos que reflejen el mínimo normativo, sino que se cumplan. Hay veces que

desempeñar un cargo directivo es una carga, pues supone una tarea de servicio al profesorado, poco reconocida y mal remunerada. Cuesta encontrar candidatos a ejercer tareas directivas, pues no hay relación entre la responsabilidad asumida y la retribución y el reconocimiento social. En muchos colegios de iniciativa social, se aceptan los puestos directivos como un servicio a la institución, más que como un paso en la vida profesional del docente. Profesionalizar la tarea directiva debe llevar a establecer normas que marquen las pautas de los nombramientos y los ceses. Pero no se trata de hablar de los directivos, sino de su relación con los profesores. Baste añadir que igual que hemos indicado que el profesor debe ser respaldado por el equipo directivo, esta afirmación no es un axioma, sino que requiere una actuación responsable por parte del profesor. No se puede pedir respaldo a reacciones desproporcionadas o injustas.

La buena relación entre directivos y profesores hace grato el ambiente de trabajo; aunque lograr un buen ambiente no es el objetivo final, sino el fruto de un trabajo serio y eficaz de todos y cada uno. Más de la mitad de la jornada laboral estamos bajo la tutela del jefe inmediato, sea Jefe de Sección, Coordinador de Ciclo o Jefe de Estudios, según sea la estructura del centro. Las relaciones deben ser fluidas pero respetando cada ámbito de decisión; el profesor debe asumir su propia responsabilidad y el jefe respetar su autonomía; a la vez, evitar que recaigan sobre el jefe problemas que deben resolver los profesores o el tutor.

Los jefes se deben ganar la confianza de los profesores y del personal no docente trabajando bien y con espíritu de servicio. Si el clima está crispado, cualquier problema se convierte en motivo de desconfianza. Algunas decisiones son muy opinables; casi siempre, un problema se puede abordar de diversas formas. Si los directivos quieren que los profesores se impliquen, pueden pedir su opinión. En otros casos, el directivo decide entre las posibles soluciones y lleva a cabo la que considera más acertada. Si la cuestión tiene entidad, lo lógico es que se haya decidido de forma colegiada por el equipo directivo. Decidir es necesario, lo contrario paraliza el centro. En algún caso, la razón final para obedecer al directivo, es que le corresponde decidir y, si respeta los derechos de las personas, no necesita dar continuas explicaciones.

Para que la comunicación entre directivos y profesores sea

fluida, es aconsejable tener entrevistas personales entre directivos y profesores. La periodicidad varía según el tamaño del centro y el puesto del directivo. En un centro de mil alumnos, quizá el director no pueda mantener más de una entrevista anual con cada profesor, lo que subraya la importancia de la formación de mandos intermedios y de que cada nivel de decisión asuma su responsabilidad.

Se puede dar el caso de un profesor enfadado por un cambio de horario, mientras el directivo que le atiende estudia el modo de salvar el puesto de trabajo de quien tiene delante. Los equipos directivos deben apoyar a los profesores, y éstos apoyar al equipo directivo, en los momentos buenos y, de manera particular, en los momentos difíciles. El equipo directivo, apoyado por los profesores, sacará fuerzas para trabajar por el bien del centro, que pasa por el bien de las familias y de los profesores.

Capítulo VI

Equilibrio emocional del educador

CONOCIMIENTO DE SÍ MISMO

Decía Peter Drucker que cuando preguntaba a un candidato a un puesto laboral: ¿sabe cuáles son sus aptitudes? y ¿conoce sus limitaciones? le miraban con sorpresa y le respondían enumerando sus títulos. Es decir, concluía Drucker, la respuesta equivocada. Hay profesores que no saben contestar estas preguntas. Quizá nunca se las han planteado. Generalmente esas preguntas desconciertan al entrevistado. Quizá no se han plateado resolver el adagio "conócete a ti mismo", que no es fácil lograr.

Un paso es asumir nuestros defectos y aprender a convivir con ellos; esta tarea es ardua. Todos tenemos más capacidades para el éxito. Alguna vez, vemos personas que representan un papel, pues su conducta difiere de sus ideas; es como ponerse una careta que cubre su identidad. Por mucho que se disimule, si uno no mejora, no será feliz.

La felicidad llega al asumir los defectos, aceptarlos, convivir con la verdad de lo que somos y luchando por mejorar. Cada profesor es diferente, tiene sus cualidades y defectos; unos destacan en unas facetas y otros en otras. De la diversidad de estilos de sus profesores, se enriquecen los alumnos; la variedad sirve para que cada alumno se fije en lo que considera más digno de asimilar. Afortunadamente, nadie pretende ser un modelo viviente; cada alumno hace propio lo que considera más valioso, sin renunciar a

su propia identidad.

Las personas que se conocen tienen la posibilidad de apoyarse para su trabajo en sus puntos fuertes. Se tiende a hacer de manera natural, pero no siempre con acierto. Una de las razones de no conocernos mejor es porque nos falta receptividad ante lo que nos dicen. La percepción profesional que usted tiene de sí mismo ¿coincide con la de su jefe inmediato? El principal beneficio de la auto-evaluación no es el análisis certero, sino la aceptación del conocimiento que se puede derivar. Su jefe le puede decir que usted es susceptible, pero mientras el interesado no lo reconozca y se esfuerce por cambiar, sirve de poco.

“Hay que concentrarse en el comportamiento de una persona. Cada individuo tiene que aceptar la tarea de definir cuál va a ser su propia aportación” (Drucker). Si cada uno da lo mejor de sí mismo, la calidad del conjunto mejora. Hay que descubrir y potenciar el valor de cada uno y ayudarle a sacar todo el partido posible a sus aptitudes, ayudarle a saber más y a ser mejor. Un centro educativo, apoyado en los puntos fuertes de sus componentes –todos pueden aportar algo– es un lugar más agradable y eficaz.

Algunos rasgos de la personalidad no se pueden cambiar. Ahí está la diferencia entre las limitaciones y los problemas. Los problemas tienen solución, pero las limitaciones o se asumen, o se niegan. Algunos no las aceptan y se amargan la vida.

EL ESTRÉS

El primer paso del profesorado, que aunque obvio conviene expresarlo, es prevenirlo. Hay momentos en los que una palabra de moda define un estado anímico, que los demás identifican fácilmente. Ansiedad, depresión, estrés, son términos que, con intensidad y colorido variado, hacen referencia a situaciones con parecido de fondo. A veces, el estrés es el precio pagado por intentar alcanzar unos objetivos, externos o auto-impuestos. Nadie puede vivir con estrés y tenemos una cierta capacidad de decisión para elegir un estilo de vida que no derive en esa situación. Hay personas que pasan por situaciones adversas duras: problemas laborales, familiares, económicos, de salud, etc. Pero es importante saber cómo afrontar las dificultades. A pesar de todo, hay casos

difíciles que predisponen al desequilibrio emocional y que pueden tener manifestaciones somáticas como insomnio, taquicardia, etc.

Partiendo de que todos tenemos una capacidad limitada para soportar presión, el estrés aparece cuando se supera el límite. No es el mismo para todos, ni guarda relación con la capacidad intelectual. Hay estímulos externos que actúan potenciando el estrés; lo mismo que hay diversos umbrales de resistencia a la frustración. Ante un mismo suceso, una persona se viene abajo y otra no. Para un alumno, sacar un seis es motivo de gozo y para otro ocasión de ansiedad. Hay una relación en el estrés entre los resultados y las expectativas que el individuo se marca, sea por iniciativa propia o ajena. Hay personalidades predispuestas al estrés, como las de los perfeccionistas, que buscan hacer de modo excelente. El estrés crece en las sociedades competitivas. Es probable que en la sociedad rural del siglo XIX hubiera menor propensión al estrés, por llevar la población otro ritmo vital.

Sin entrar en el campo médico, se puede afirmar que la resistencia de los jóvenes actuales es menor que en el pasado. Quizá la falta de fortaleza en la que se educa les vuelve más vulnerables. No hay vidas sin dificultades, pero los problemas afectan de forma distinta según el modo de ser. Algunas situaciones son repudiables como la violencia infantil. Pero hay veces en que es inevitable afrontar situaciones dolorosas, como la muerte de un ser querido o los desengaños amorosos.

Origen del estrés

Los especialistas hablan de un origen exógeno o endógeno, según la causa y la predisposición esté dentro o fuera del sujeto. El duelo ante el fallecimiento de un ser querido es natural; que eso derive en depresión, depende de la persona que lo sufre y del enfoque con el que lo afronte. Una gran sensibilidad predispone hacia un mayor dolor ante algunas situaciones. Es compatible tener mucha resistencia psíquica ante unos problemas y fragilidad ante otros. Una causa de estrés puede venir de unas expectativas escolares que superan la capacidad del alumno.

Hasta hace poco tiempo, gran parte de la sociedad no seguía el régimen de enseñanza obligatoria general y bastaba con aprender a

leer, realizar operaciones numéricas básicas y escribir con buena letra. Cabe matizar que es de esa misma época la expresión “la letra con sangre entra”, lo que hace suponer que no para todos debía ser una situación idílica. La violencia en la escuela era frecuente; unos alumnos se acostumbraban y otros se quebraban. Cuántos de los que abandonaron las aulas hubieran salido adelante con métodos estimulantes, es imposible de saber. Lo importante es sacar lecciones de los errores anteriores y evitarlos en el futuro. El doctor Sarráis Oteo hace uso de un ejemplo para explicar el estrés. Pone la analogía de “*la olla a presión*”.

La olla y su contenido simbolizan a la persona; *el fuego* que calienta la olla es el correspondiente a factores, potencialmente estresantes; *el vapor* producido en la olla es el estrés. Cocinar bien sería conseguir un buen producto cocinado sin exceso de presión, o con una olla resistente al vapor. Es preferible no correr el riesgo de que estalle la olla por exceso de presión. Para eso se pueden poner válvulas de escape, que son las acciones que realiza el individuo para liberar tensión. No todas las personas descansan de la misma manera, pero es común a la mayoría de las personas que la música, el paseo, la lectura como placer, la risa..., etc., sean factores que ayudan a liberar estrés. Su frecuencia depende de las necesidades de cada persona, así como de su nivel de resistencia. Para unos, es necesario realizar actividades deportivas cada dos días, otros consideran suficiente hacer deporte una vez a la semana. El tipo de trabajo y la personalidad del sujeto son indicadores que ayudan a ver la frecuencia con la que esas personas necesitan liberar el estrés.

Cómo evitar y vencer el estrés

Hay personas que no saben descansar. No basta decirles que descansen, sino que necesitan que se descanse con ellas. Por ejemplo, dándoles conversación mientras se pasea, para que su mente no dé vueltas a las causas de tensión. Aprender a descansar es tan importante como aprender a trabajar. De la misma forma que la resistencia al trabajo intelectual o manual, de quien apenas lo ha ejercitado, es baja, lo es la capacidad para descansar de quien ha sido educado en una cultura que considera que lo más importante en la vida es trabajar cuanto más mejor. Otro sistema sería bajar el

calor al que está expuesta la olla pero, en ese caso, el producto a cocinar puede no conseguir el punto de cocción y que haya que cambiar el alimento a elaborar. Los alumnos que se proponen metas que exceden su capacidad, ponen en riesgo sus fuerzas psíquicas, dándose la paradoja de que a mayor trabajo, menor rendimiento, consecuencia del agotamiento. La frase “es cuestión de proponérselo” hay que saber cuándo se puede o no usar. Una parte del sufrimiento provocado por el estrés, que se retroalimenta, es fruto de la incomprensión de personas afectivamente cercanas. En algunas empresas, irse a la hora, es una señal de baja identificación con los intereses de la empresa y motivo para no ascender.

Un sistema para evitar el estrés es hacer a los jóvenes más resistentes a los estímulos que lo provocan. Se trata de fomentar actitudes que disminuyan su tensión diaria, como aprender a reírse de sus fracasos, dar menos importancia a lo que en la sociedad se llama éxito o fracaso, etc. Si una persona se siente segura interiormente y sabe que no va a ser valorada de manera esencial por cuestiones secundarias, como las calificaciones escolares, el éxito deportivo, etc., le repercutirá menos tropezar en esas áreas. Algunas personas deben aprender a decir “no”, sin sentirse mal por hacerlo. Si un alumno perfeccionista tiene un profesor demasiado exigente, el riesgo de ruptura interior aumenta. Como no está en nuestra mano disponer los profesores que tendrá en el futuro, lo mejor es cambiar el paradigma del alumno.

Otros alumnos, sin embargo, sólo trabajan si se les somete a presión externa. Saber distinguir qué debe hacerse con cada persona que tenemos en el aula forma parte de un tipo de sabiduría, que algunos llaman inteligencia emocional. El sistema parece complejo, pero cuando se conoce bien a cada alumno, el profesor sabe, con alto porcentaje de acierto, la presión a la que puede someter a cada alumno y conjuga las actividades que generan tensión, con otras que la liberan. Parte del problema viene porque se agobian quienes no debieran agobiarse, mientras que quien debiera hacerlo, no lo hace.

Actuar con esa sabiduría con uno mismo, con los familiares directos y en el trabajo es poco común. Por esa razón, casi todos necesitamos de otra persona que detecte cuándo nos acercamos al punto de tensión que comienza a ser peligroso.

Enseñar a los alumnos a ejercitarse en el auto-control, a no exponerse a situaciones en las que se pueden romper interiormente, y a no hacerlo con los demás, forma parte de la enseñanza para la vida que todos necesitamos.

El equilibrio necesario entre la exigencia que se necesita para conseguir una personalidad madura y no pedir lo que excede la capacidad, viene reflejado en la anécdota que indicamos a continuación.

> "A un matrimonio le gustaba visitar pequeñas tiendas del centro de Londres. En una de sus tiendas favoritas vendían una vajilla antigua. En una de sus visitas vieron una hermosa tacita.
>
> — "¿Me permite ver esa taza?", preguntó la señora, "¡nunca he visto nada tan fino como eso!".
>
> Cuando la tuvo en sus manos, la tacita le habló y le dijo:
>
> — "¡Yo no siempre he sido así! Antes era un montón de barro. Un día alguien me tomó entre sus manos y me golpeó. Llegó un momento en que, desesperada, le grité: "¡déjame en paz!" Pero mi amo me dijo:
>
> — "Aguanta un poco más." Después me puso en un horno. ¡Nunca había sentido tanto calor! Golpeé la puerta del horno y leí en sus labios que me decía: "Aguanta un poco más." Finalmente abrió la puerta y me dejó para que me enfriara. "¡Aquí se está mejor!" me dije, pero apenas me había refrescado, ya me estaban pintando. ¡Me ahogaba! "¡Basta ya!" le gritaba a mi amo; pero él decía: "Aguanta un poco más."
>
> Por fin mi amo dejó de pintarme, pero me metió en otro horno más caliente mientras yo lloraba. Cuando estaba a punto de rendirme, se abrió la puerta y mi amo me tomó cariñosamente, dejó que me enfriara y me puso ante un espejo: "¡Mírate! ¡Ésta eres tú!" Mi amo me dijo: "Sin ese proceso doloroso no hubieras sido lo que eres..."
>
> Para saber cuándo hay que insistir y cuándo hay que dejar de hacerlo, se precisa la sabiduría necesaria de saber exigir sin quebrar. En caso de duda, conviene pedir consejo a un experto y no improvisar soluciones o dar con ligereza supuestas soluciones a los problemas.

APRENDER A DESCANSAR

La profesión docente cansa psíquicamente y es necesario descansar. Así como hay que aprender a trabajar, hay que aprender a descansar. Descansar no es estar sin hacer nada, sino hacer tareas que descargan de la tensión diaria. Hay personas que plantean el tiempo libre en vacaciones, con actividades agotadoras. En vacaciones se sienten aliviadas, pero las terminan con estrés.

Un antiguo relato sirio cuenta la historia de un hombre que carga

su camello para ir a la feria. Es ambicioso y carga al animal con toda la mercancía que encuentra. Primero tres alfombras, luego decenas de telas, después espejos de nácar y juegos de té. Es una gran carga, pero el camello parece aguantar y el hombre añade nuevos objetos. Le coloca dos sacos de trigo y dos fardos con té de la India, además, cuatro kilos de harina que su mujer acaba de moler. El camello rezonga, pero el mercader piensa que todavía queda sitio para colocar varias ánforas de miel de gran calidad. Cuando está a punto de partir hacia el mercado, se levanta una leve brisa y una brizna de paja cae sobre el montón de objetos que lleva el camello; es entonces cuando éste se desploma y queda muerto sobre el suelo. El mercader, furioso, toma en sus manos esa brizna, mientras se lamenta que por algo tan nimio haya muerto el animal.

Algo similar ocurre con el cansancio psíquico. Se acumula día a día, sin darnos cuenta. Si alguien cercano no lo percibe, nos podemos desplomar ante un suceso pequeño, por haber llegado a una *situación límite*. No hay que esperar a que lleguen las vacaciones, o el fin de semana, para descansar; es necesario desconectar un rato cada día, para recuperar fuerzas. Hay señales de alarma que nos pueden ayudar: perder la paz y alegría interior, o el buen humor; especialmente, si ocurre con frecuencia o por detalles poco relevantes. Cada uno debe tener sus propias señales de alarma, que le indican que entra en zona de peligro; es manifestación de humildad aceptar las limitaciones y no ir más lejos de lo que nos permiten nuestras fuerzas.

Las preocupaciones cansan y pueden originar roces en la convivencia. Descansar nos permite actuar con serenidad. Si una persona no encuentra tiempo para descansar, se debe replantear algunas cuestiones, si es posible antes de que se derrumbe. Es tan importante el descanso como el trabajo; de qué le sirve al profesor estar dos meses haciendo muchas actividades si al tercer mes tiene que solicitar la baja por depresión. Es también cuestión de eficacia; a largo plazo, es más eficaz el descanso cada poco tiempo, que un atracón de trabajo y otro de ocio.

El psicólogo José Benigno Freire explica que el trabajo cansa y que puede causar tristeza psicosomática. Cuando descansamos, vuelve la alegría, el gozo. Un remedio para combatir la tristeza es descansar. Para ayudar a otros hace falta detectar cuándo necesitan descanso, para recuperar la serenidad; si deben aprender

a decir “no”, para no cargar con más ocupaciones. No hay que ir en el límite de las fuerzas y debemos saber prescindir de tareas que no son esenciales en la vida. Es un error pensar que descansar es perder el tiempo; quizá debamos aprender a *perder el tiempo* con los demás, haciendo la vida grata a nuestro alrededor, renunciando al utilitarismo. Para encontrar tiempo hay que decidirse a buscarlo. Sería erróneo convertirlo en una obsesión o tener, como meta vital, vivir para el ocio. El descanso no es un fin en sí mismo.

Aprender a descansar exige organizarse y planificar la agenda, para incluir en nuestro horario tiempo para tareas que nos relajan, intelectual o físicamente: leer, hacer deporte, escuchar música, etc. Conviene hacer ejercicio físico, al menos una vez por semana, adecuado a la edad y circunstancias. Ser consciente de la necesidad de descansar es ya un paso importante para un estilo de vida saludable. Nos damos cuenta de que no somos imprescindibles y de nuestras limitaciones. Como en ocasiones el interesado no lo percibe, puede necesitar que una persona cercana le haga ver la necesidad de descansar. Una precaución elemental, pero difícil de vivir, es no transferir a otros ámbitos la tensión en una faceta: si en el trabajo hay una fase más dura, el interesado tendrá que esforzarse para que no afecte a su familia. Una medida de prudencia es no tomar decisiones importantes en momentos de estrés o de agotamiento. Se refleja bien esa idea en el siguiente relato:

> “Un invierno mi padre necesitaba leña, así que buscó un árbol muerto y lo cortó. Pero luego, en la primavera, vio que al tronco marchito de ese árbol le brotaron renuevos. Mi padre dijo:
>
> —“Estaba seguro de que ese árbol estaba muerto. Había perdido las hojas en el invierno. Parecía que al viejo tronco no le quedaba ni una pizca de vida. Pero veo que me equivoqué.
>
> Y volviéndose hacia mí, me aconsejó:
>
> —“Nunca olvides esta lección. Jamás cortes un árbol en invierno. Jamás tomes una decisión negativa en tiempo adverso. No tomes decisiones importantes cuando estés en mal estado de ánimo. Espera. Sé paciente. La tormenta pasará. Recuerda que la primavera volverá.”

A pesar de su ingenuidad, los relatos encierran ideas de fondo importantes. Si proponemos estos relatos es porque resulta más sencillo retener una idea asociada a un suceso que de forma aislada.

Capítulo VII

Habilidades y recursos para una educación de calidad

CÓMO DIRIGIR UNA CLASE CON EFICACIA

Antes de impartir una clase el profesor previamente ha pensado los objetivos que pretende conseguir en esa sesión, así como en la estrategia para lograrlos. Una parte del éxito reside en dedicar tiempo a preparar las clases. El profesor debe formular las actividades de modo que sirvan para reforzar el aprendizaje. El nivel de calidad de una clase guarda relación con el trabajo previo del profesor.

Una clase bien dirigida exige orden y disciplina para facilitar una buena concentración y ambiente de trabajo; sin orden ni disciplina es difícil aprovechar el tiempo. Hay muchos modos eficaces de llevar una clase; depende de la asignatura, del profesor y del ambiente logrado. Es positivo que haya diversidad en los modos de dar clase, siempre y cuando los alumnos aprendan. No buscamos proponer un único modo de impartir clase, sino destacar los aspectos comunes que se dan en las clases dirigidas con éxito.

Hay estilos basados en un alto nivel de disciplina y orden; no está mal, siempre y cuando no sean fruto del miedo o de unas formas de imposición que tengan más de vigilancia y castigos que de educación. Las amenazas, expulsiones de clase, etc. son un callejón sin salida. Este estilo, en su versión más fuerte, perjudica al profesor y a los alumnos; se apoya en la desconfianza mutua y se favorece poco el desarrollo de la responsabilidad personal. El

alumno actúa por el sistema de acción-reacción, lo que le incapacita para tener autonomía; si baja la presión, se reduce el esfuerzo.

Un estilo sin orden y con ausencia de trabajo lleva al descontrol y provoca la falta de aprovechamiento. Una clase bien orientada parte del cumplimiento de unas normas básicas que respetan profesores y alumnos y beneficia a todos. A los alumnos, porque alcanzan así el auto-dominio que les permite hacerse responsables de su tarea; al profesor, porque no se desgasta inútilmente. Si la clase está bien enfocada, el profesor trata a los alumnos con respeto, se interesa por ellos y les ayuda a consolidar las virtudes que les capacitan para trabajar bien. El buen docente dirige la clase sin recurrir a castigos frecuentes. Pero no siempre se parte de esa situación. A veces, hay que reconducir situaciones deterioradas y es probable que haya alumnos que se resistan al ritmo de trabajo que se busca conseguir.

Un buen profesor desarrolla los contenidos de un modo claro, secuencial y ordenado; gobierna el ambiente de la clase y sabe cuándo exigir y cuándo conviene una ligera distensión; no se puede estar todo el tiempo con el nivel de concentración máximo. A veces, en la exposición, surgen dudas y para resolverlas de forma ordenada hay que seguir unas normas, como pueden ser levantar la mano y respetar el turno para hablar. El profesor resolverá las dudas sin dedicar más tiempo del necesario, pero sin dar sensación de prisa. Un alumno puede ser corregido, pero nunca humillado. Las correcciones en privado son más eficaces que en público y ser positivos conduce a mejores resultados que un método apoyado en la vigilancia.

El profesor aceptará las sugerencias de los alumnos y otras indicaciones si ayudan a mejorar la calidad del trabajo. La edad de los alumnos es un dato importante a considerar a la hora de sopesar el valor de sus opiniones.

El profesor debe atender bien a los alumnos que tienen dificultad para asimilar los conocimientos y procurará encontrar métodos para que todos mejoren. Las formas concretas varían según las costumbres. Con alumnos pequeños no es acertado suprimir tiempo del descanso a media mañana para que terminen las tareas, pues si no descansan, no estarán en condiciones de aprovechar el resto de la mañana. Hay lugares donde es frecuente que un alumno brillante

dedique parte de su tiempo a explicar a otros temas anteriores. En esos casos, es conveniente que no sea un solo alumno el que explica siempre, ni que sea uno solo el que reciba explicaciones; así se evita la posible vanidad de uno y la humillación de otro. Al desarrollar la clase, el profesor debe dar instrucciones precisas y claras sobre el trabajo a realizar; la confusión provoca desorden. Puede ayudar seguir un orden establecido: recoger los deberes, corregir los ejercicios mandados, explicar nueva materia y desarrollar actividades para reforzar el aprendizaje. Con alumnos pequeños, es aconsejable cambiar de actividad cada veinte minutos, pues su capacidad de atender es limitada. Con los mayores, sólo excepcionalmente se dedicará todo el tiempo a una clase magistral. La razón es sencilla: si todos hicieran lo mismo, ese alumno recibiría a lo largo de una jornada escolar varias sesiones similares y todos sabemos lo difícil que resulta mantener la atención durante tanto tiempo.

Se crea un buen ambiente de trabajo si los alumnos realizan actividades con sentido, concretas y claras. Es importante que estén bien pensadas; no se trata de tener ocupados a los alumnos, sino de que aprendan. Un buen profesor es puntual tanto para comenzar como para terminar la clase. Un indicador objetivo de si un profesor gobierna bien su tiempo, es que no retrasa la devolución de trabajos y exámenes; además, salvo que expresamente hayan acordado otra cosa en el departamento, termina el programa sin agobiar con prisas de última hora.

Un rasgo necesario en el profesor es que tenga paciencia; detrás de faltas de indisciplina reiteradas de un alumno hay una causa. No sólo corregirá sino que procurará descubrir las causas de esa actitud; pueden ser muchas las razones: falta de autodominio, problemas familiares, razones de tipo psicológico, una conducta permitida en ocasiones anteriores, ganas de llamar la atención ante sus compañeros e incluso del profesor, aun a costa de ser castigado, etc.

El profesor debe tener recursos para mantener el orden: diseñar bien las tareas, gobernar el tiempo de cada actividad, lograr una cierta variedad en las tareas a lo largo del tiempo de clase, etc. No son acertados los castigos colectivos, pues es difícil que todos tengan la culpa de algún problema; es preferible localizar a los líderes del grupo y procurar que se impliquen en la marcha de la

clase... Es obvio que no siempre se logrará todo lo indicado. Los profesores somos humanos y limitados, pero luchamos por mejorar.

En una clase bien planteada, el profesor ha trabajado previamente para que, durante su desarrollo, quienes trabajen duro sean fundamentalmente los alumnos.

CONOCER Y USAR RECURSOS DIDÁCTICOS

No podemos dar clase en el siglo XXI como en el anterior. Además de avanzar el contenido de cada ciencia particular, se conocen mejor los procesos de aprendizaje y hay recursos didácticos disponibles de más calidad. No por ser novedoso debe de aceptarse lo que está de moda, pero tampoco cabe una actitud reactiva; lo razonable es conocer bien cómo aprendemos las personas y saber, de los recursos didácticos disponibles, cuál es el idóneo en cada caso.

Aunque no sea universalmente aceptada, cada vez son más las personas que definen la inteligencia como la capacidad de resolver problemas. Como los problemas posibles son diversos, es obvio que no tenemos la misma facilidad para solucionarlos todos. Los estudios disponibles entonces, y la necesidad de elegir personas para formarles como oficiales para la guerra, llevó al uso masivo en el siglo XX de los tests y definir el cociente intelectual con una cifra; por debajo de 100 comenzaban los problemas y por encima la excelencia. Es un modo simple de valoración, que fue cuestionado cuando se conoció mejor el funcionamiento del cerebro humano.

Desde que en 1983 Gardner y sus colaboradores publicaron la tesis sobre las inteligencias múltiples, se ha avanzado mucho en el conocimiento de las bases neurológicas del aprendizaje, si bien como el ser humano es sistémico no basta saber de un área para mejorar la educación. A partir de esa fecha, nadie cuestionó que hubiera diversos tipos de inteligencia, sino cuáles son las fundamentales. Conocer las diversas inteligencias y su desarrollo, condiciona el modo de trabajar; para potenciar un tipo de inteligencia, hay que dedicar un número de horas en el currículo; un cambio de paradigma arrastrará a cambios en el currículo. El mismo concepto de capacidad desarrollable supone un cambio ante quienes ven la inteligencia como algo fruto exclusivo de la herencia

genética, que se puede conocer mejor, pero no desarrollar. El fruto, a corto plazo, ha sido el respeto hacia otras cualidades, como las musicales, y evitar que el sistema educativo pivote exclusivamente sobre la capacidad verbal y numérica. Estas ideas afectan al sistema de evaluación; si queremos ser coherentes no es lógico evaluar sobre una sola modalidad de inteligencia.

Trabajar en grupo genera un efecto sinérgico, que permite que "el todo sea mayor que la suma de las partes". Se ha cambiado la idea de los equipos de trabajo; si antes se primaba el trabajo individual, ante la complejidad del conocimiento, se ve necesario establecer sistemas de colaboración. Para que el trabajo en equipo sea eficaz es preciso respetar sus reglas internas; reunirse no es lo esencial del trabajo en equipo, si bien hay que aprender a tener reuniones productivas.

Un buen educador saca rendimiento a los recursos didácticos de los que dispone y se apoya en los puntos fuertes de cada uno.

El presente requiere organizar las clases como lugares favorables para que los alumnos *aprendan a aprender;* lograr el aprendizaje activo es una acertada estrategia didáctica.

Hay mucha bibliografía sobre esta materia y no nos vamos a extender en la cuestión. Basta con tener en cuenta que de las muchas modalidades posibles, se trata de dominar las más valiosas en nuestro trabajo y saber hacer un buen uso de ellas. El uso de pizarras digitales no hace las materias sean más sencillas, pero permite disponer de más recursos para su comprensión. Cada vez es menos importante retener información y más necesario saber seleccionar y usar bien la adquirida.

Desarrollar varias habilidades de aprendizaje permite que aumenten las posibilidades de seguir aprendiendo después. Hay cambios que parecen irreversibles, como el mayor acceso a fuentes de información o disponer de mejores herramientas educativas; la figura del profesor no desaparecerá, pero cambiará su rol. El cambio no es accidental; cambiar el sistema de trabajo requiere cambiar la programación y la evaluación. Conocer el trabajo colaborativo, el método de proyectos, etc. permite adecuar mejor los contenidos y los recursos disponibles. No es la inercia la que debe llevar a emplear una u otra modalidad, sino la decisión ponderada. Quizá nunca desaparezca la llamada lección magistral, pero cabe

desear que un alumno no reciba cinco sesiones seguidas con un mismo método. Usar páginas web, crear blogs y trabajar con la plataforma Moodle, supone un cambio de mentalidad y una actitud abierta a conocer nuevos recursos didácticos.

EL VALOR DE LA LECTURA

La razón de este capítulo es declarar que la lectura es la destreza intelectual más relevante para el futuro escolar de un alumno. Hay una estrecha relación entre calidad lectora y éxito escolar; es difícil leer mal y sacar buenas notas. Sí puede ocurrir leer bien e ir mal; sobre todo en el caso de lectores compulsivos, que no saben vivir el orden. El amor a la lectura se contagia, requiere un clima para que crezca y si no se cultiva es casi imposible que florezca. Si los alumnos ven leer a sus profesores, hablan de libros leídos por unos y otros, de modo natural se contagian y desean leer los libros de los que sus compañeros hablan con entusiasmo.

A los seis años no se disfruta leyendo. Cuando el niño dice que le gusta leer, quiere decir que tiene interés por aprender lo que viene en los libros, que quiere continuar él mismo con la lectura de los cuentos que le leen los adultos, que quiere agradar a sus padres... Para él, la oración gramatical es un largo recorrido en el que va, despacio y con esfuerzo, decodificando cada palabra. Al terminar, apenas recuerda el comienzo de la frase.

Es preciso acertar con libros adecuados, por su vocabulario y por las estructuras gramaticales manejadas. Es similar a lo que le ocurre a quien recibe clase para conducir un automóvil: tiene que poner tanta atención en los cambios de marchas, maniobras, etc., que no disfruta del paisaje. Sólo cuando la habilidad al conducir le permita desentenderse del uso del coche, podrá centrar su atención en el paisaje de la zona por la que viaja. La calidad de impresión facilita que los alumnos dispongan de libros con atractivo visual. El uso razonable es alternar libros vistosos con otros que lo son menos, ya que no puede apoyar el hábito lector en que el libro tenga excelentes ilustraciones, o que los argumentos sean una cadena de sucesos vertiginosos. La literatura ha cambiado, dando paso a estilos con frases gramaticales más cortas y con ritmo narrativo más rápido. Por eso, puede ocurrir que algunas novelas

del siglo XIX tengan poco atractivo para nuestros alumnos.

Algo similar ha ocurrido con el cine: los argumentos son más complejos, la acción más rápida y no necesariamente lineal. Pero entre la generación de adultos y los jóvenes se ha producido un cambio de roles. Ahora el hijo pregunta al padre el significado de palabras que no entiende y el adulto pide explicación de lo que ha pasado en los últimos minutos de película.

La literatura infantil, junto a los grandes clásicos, tiene otros títulos que reflejan la sociedad actual. Por esa razón, no cualquier libro infantil es recomendable; el que el niño sea poco crítico con el contenido, no puede dar lugar a que el adulto le compre cualquier cosa. La biblioteca escolar debe cuidarse con esmero, conjugando gustos y estilos variados, dentro de la calidad. De la lectura, hay una faceta que siempre sale beneficiada: el desarrollo de la capacidad lectora que será fundamental para el futuro de los estudiantes; pero, junto a ella, está la vertiente formativa que, de un modo u otro, debe estar siempre presente en la lectura.

Diferencias entre un buen y un mal lector

La enseñanza de los colegios es cada vez más sofisticada. Se pide un buen nivel de inglés y de otros idiomas. Es frecuente que dispongan de buenas instalaciones deportivas, aulas de informática, pizarras digitales, etc. Sin embargo, el factor más relevante es la calidad de sus profesores, la calidad y cantidad de sus lecturas y el uso que se haga de los laboratorios. Un buen lector, salvo que sea desordenado y la pasión lectora le haga daño, será casi con seguridad buen estudiante y persona culta. Un mal lector puede ser buen estudiante si tiene buena calidad lectora pero lee poco por negligencia. Si su calidad lectora es mala le costará asimilar el contenido de los textos. La diferencia entre buenos y malos lectores se aprecia cuando se les pide leer en voz alta. Es fácil percibir que unos entienden lo que leen y otros no, pues es imposible tener una buena comprensión con mala calidad lectora.

Si hace años se cayó en el error de pretender que los jóvenes leyeran a los clásicos, sin la madurez necesaria para comprenderlos, ahora se ha caído en el error de no potenciar la lectura. Si fuera así, algunos nunca llegarán a leer a los grandes

clásicos de la literatura. Cuándo es el momento adecuado es discutible; los textos clásicos adaptados hay que trabajarlos con cuidado, pues el lector se queda con el argumento y pierde interés para leer el original. Sería como ofrecerles copias de cuadros pintados por artistas que fueron genios de la pintura. Quizá fuera mejor ofrecerles lecturas idóneas para su edad y que, en el momento adecuado, puedan apreciar una obra maestra.

Al leer incorporamos ideas y emociones. La fuerza de esos impactos depende de la voluntariedad, la sensibilidad de cada uno, el emisor... pueden convertirse en una huella casi imperceptible o en un hito de nuestra vida. Nuestro pensamiento se va elaborando con pequeñas aportaciones diarias, hasta formar un marco de referencia mental para otros pensamientos posteriores. Si analizáramos nuestros conceptos, veríamos que buena parte guardan relación con experiencias familiares y personales, así como por las lecturas. Hay experiencias que no podemos vivir en primera persona, pero que se reflejan de manera excelente en la literatura o en el cine. La lectura no trata de suprimir otras formas de arte o de ocio, pero no puede ser arrinconada, pues significaría perder una fuente de gran valor.

Toda persona interesada en conocer las bases de nuestra civilización tendrá que recurrir a la lectura si no quiere amputar sus conocimientos. En España se publican al año decenas de miles de libros; de ellos, aunque sólo fuera por falta de tiempo, leeremos una mínima parte. Acertar en los criterios de selección es fundamental para que nuestras lecturas y las de nuestros alumnos se muevan en la gama de la excelencia en el fondo y en la forma.

La lectura comprensiva

Decimos que un alumno ha adquirido una adecuada habilidad lectora cuanto su lectura alcanza un buen nivel de comprensión. A partir de ese momento el alumno puede empezar a disfrutar al leer. Al avanzar en sus estudios, desarrolla más esta destreza, si la ejerce. Los alumnos, conforme la materia de estudio se vuelve más compleja, necesitan un vocabulario más rico y dominar estructuras gramaticales más complejas.

Una lectura deficiente muestra que no se entiende lo que se lee y

que se asimila el contenido. Esta forma de trabajo es propia de los primeros años de la Primaria: cuidar la entonación, las pausas adecuadas, vocalizar bien, leer a la velocidad correcta, etc.

Bibliotecas en los centros educativos

Para cultivar un ambiente motivador en la lectura no sólo basta animar al alumno a que lea, sino facilitarle el acceso a libros valiosos. Es buena experiencia contar con una biblioteca que preste libros adecuados para cada edad. En ocasiones, los padres no saben qué libros comprar a los hijos y agradecen el asesoramiento. El sistema de préstamo es eficaz. Para que funcione bien una biblioteca es necesario que se encargue una persona idónea y que le guste esa tarea.

Es misión del equipo directivo pensar cómo potenciar el gusto por la lectura y concretar aspectos materiales como: asignar un espacio adecuado para la biblioteca, invertir en la adquisición de libros, estar pendientes de las novedades editoriales, etc.

El equipo directivo debe prever también que sus profesores dediquen tiempo a leer: libros sobre educación, artículos de su especialidad, etc. Es buena experiencia disponer de una biblioteca para que los profesores tengan fácil acceso a libros valiosos.

El ambiente de lectura entre profesores ayudará a elevar el nivel cultural de sus alumnos.

Capítulo VIII

Planificar, programar y evaluar, tareas educativas

PLANIFICAR PARA TENER VISIÓN DE CONJUNTO

Tener una panorámica del camino a emprender permite trazar mejor las etapas del proceso. Cuando una persona pretende un fin, que supone mucho esfuerzo, merece la pena que se detenga a pensar por dónde empezar y qué pasos va a seguir teniendo en cuenta los medios de los que dispone: tiempo, materiales, etc. Una vez clara la meta y los recursos disponibles, viene la labor de programación.

Aunque es común usar indistintamente los términos planificar y programar, no es la misma tarea. Cuando se nos pide anualmente la programación, se mezclan elementos que corresponden a planificar, a programar y a evaluar. Así, es común que el modelo de programación que se ofrezca a los profesores incluya los tres aspectos.

Sin embargo, hablando con propiedad, son tres aspectos diversos, si bien estrechamente relacionados.

La planificación hace referencia a los objetivos que se pretenden alcanzar en un periodo de tiempo, mientras que *la programación atiende a organizar en el tiempo las actividades* a realizar y la utilización adecuada de los recursos disponibles. Si el sistema fuera estático, *la evaluación* sería posterior; *se realizaría al finalizar el proceso.*

Es oportuno distinguir, aunque sea sólo como instrumento de trabajo intelectual, los objetivos de las actividades. Los objetivos previstos deben ser pocos y es importante que sean los adecuados. Si preguntáramos a un profesor cuáles son sus objetivos para un curso escolar, nos podría hablar de los objetivos personales para el curso, acordados con un directivo, en los que centrará su esfuerzo durante el curso. Si fuera mejorar en el orden, ese objetivo se reflejaría en hacer a tiempo la programación, en ajustarse a los plazos y tiempos previstos, en seguir un plan en el desarrollo del temario, de forma que la exigencia sea progresiva y continua; podría reflejar también poner las notas a tiempo, llegar puntual a sus clases y reuniones, etc. Si el interesado quiere saber cómo va ese objetivo, lo ordinario será concretar unos indicadores que le permitan saber si mejora o no en ese hábito. En unas pocas líneas hemos hecho referencia a los objetivos, a las actividades y a su evaluación.

Ahora nos referiremos a los objetivos con los alumnos; algunos estarán definidos en el departamento de la asignatura, otros podemos fijarlos con cada alumno en particular o como objetivo general para un curso; por ejemplo: mejorar la capacidad de expresión escrita.

Sólo cuando se tienen claros los objetivos, procede dar mayor o menor importancia a unas actividades u otras. No debiera ocurrir lo contrario, que desarrollamos tareas, previstas en el libro de texto o que se ocurren, sin saber bien a dónde vamos.

Dedicar tiempo a planificar es un modo de ganarlo. Se cuenta que el general Wellington después de vencer a Napoleón, volvió a Inglaterra y fue a la academia militar donde había estudiado. Todos los cadetes le observaban con admiración. Al terminar la visita, les dijo: “En estas aulas es donde se ganó la batalla de Waterloo”. Con independencia de que la frase sea tan precisa como la que pronunció Wellington, manifiesta la importancia de la preparación remota; el no dejarse llevar por el activismo sin tener un fin claro en la cabeza de lo que pretendemos conseguir. Es verdad que habrá que realizar muchas tareas y actividades, pero si tenemos claros los objetivos que pretendemos, el modo de hacerlas será distinto y, en caso de necesidad, sabremos de cuáles podemos prescindir y de cuáles no.

No podemos planificar absolutamente todo; lo importante es elegir bien los objetivos a lograr. Las actividades son medios para lograr los objetivos y tener éstos claros sirve como criterio a la hora de valorar si procede dedicar más tiempo o menos a algunas actividades. No podemos ser esclavos de la rutina ni del libro de texto. Casi siempre habrá una razón importante por la que se incluya una actividad en el texto, pero tenemos que tener la suficiente libertad como para realizarla o no a la luz de los objetivos que pretendemos. El libro de texto es una ayuda, no una cadena que nos ata a seguir unos pasos irremediablemente. Debemos poder cuestionarnos el sentido de las actividades que se realizan anualmente.

Es necesario saber suprimir las que no aportan valor especial, las que han dejado de tener sentido; no debemos dejarnos llevar por la rutina, sin saber realmente si estamos consiguiendo los objetivos.

Como hemos dicho anteriormente, separamos para un mejor análisis los tres pasos: planificar, programar y evaluar; pero en la práctica, debemos trabajar de tal forma que nos dirijamos intencionadamente a objetivos, subordinando las actividades a ese logro y evaluando permanentemente si el rumbo seguido es el adecuado.

UN NUEVO CONCEPTO DE PROGRAMACIÓN

A pesar de lo indicado en el punto anterior, vamos a seguir el criterio común que se entiende entre los docentes por programar. A lo largo de la historia, la tradición y la cultura se han transmitido de padres a hijos y en escuelas y universidades. Esta transmisión es crucial, tanto para el progreso técnico como cultural; resulta más necesaria en una sociedad en constante cambio.

Respetando el principio de subsidiariedad, nos centraremos en el Sistema Educativo. En las sociedades modernas hay instituciones para enseñar, desde la infancia hasta el final de la vida profesional. Parte de la oferta educativa es obligatoria para todos; otra es voluntaria. La parte obligatoria está diseñada por las autoridades del Estado y otros niveles más cercanos al alumno. Por ejemplo en España, el orden previsto es: Estado, Comunidades Autónomas,

Colegios y Profesores.

Cada organismo toma las decisiones que le competen, respetando el marco previsto por los órganos superiores y facilitando la autonomía a los niveles inferiores. Así, se logra una planificación en cascada que, si está bien hecha, cubre las necesidades esenciales, atendiendo a lo general y a lo particular. Los modos de hacer esta planificación se establecen según los rangos de las leyes:

– Gobierno estatal: Leyes Orgánicas, Reales Decretos, Órdenes Ministeriales…

– Gobierno autonómico: Decretos, Órdenes, Resoluciones…

– Centro Educativo: Proyecto Educativo, Proyecto Curricular…

– Departamento del centro: Programaciones Didácticas.

– Profesor: Unidad didáctica y trabajo diario en el aula.

En las últimas décadas, el sistema educativo español ha tenido cambios que no han facilitado la estabilidad. Los cambios, en ocasiones, han afectado al Sistema Educativo y en otras ocasiones al Diseño Curricular; algunos responden a cambios políticos, otros a la adaptación a normas de la Comunidad Europea. Algunos pretenden actualizar avances en las ciencias, la evolución social y los progresos pedagógicos. Sería deseable que el sistema educativo tuviera estabilidad con independencia de los cambios políticos.

Al elaborar la programación se debe conocer, como mínimo, la normativa del nivel superior al nuestro. El Sistema Educativo es común para todo el Estado, pero hay un margen de autonomía en el Diseño Curricular y mucha más para las opciones didácticas. Toda programación debe considerar el orden interno de la materia de estudio –para enseñar a multiplicar antes tienen que saber sumar– y los objetivos propios del centro. A cada departamento le corresponde distribuir los recursos didácticos disponibles, para que sean usados en el nivel óptimo y no *quemar* materiales que serían más útiles en cursos posteriores. Hay que valorar rasgos como la edad de los alumnos, el número de horas previstas para la materia, los objetivos a conseguir en cada nivel escolar, etc.

El ingeniero necesita un proyecto, el empresario un plan

estratégico y el director de cine un guión. Toda actividad necesita una planificación. Cuanta mayor complejidad tenga la tarea, más necesario es programar bien los pasos para su ejecución. No es posible improvisar de modo habitual y enseñar con eficacia. La programación no arregla los problemas, pero su carencia es grave; no basta con hacer la programación, lo importante es que sirva; es necesario que se ajuste al medio en el que se desarrollará.

No pretendemos aquí enseñar a programar, sino dar razones que ayuden a entender que no es un capricho de la dirección el que cada profesor programe las asignaturas que imparte. Ver el temario completo, lo que dieron el curso anterior y lo previsto para el siguiente, ofrece una visión de conjunto que sin esa labor no se alcanzaría.

En la bibliografía ofrecemos fuentes que desarrollan estos conceptos y que facilitan orientarse y profundizar. La programación refleja contenidos, actividades y métodos de evaluación. Programar supone decidir y requiere una actitud activa.

Hay que decidir y explicitar:

1. Qué – Cuándo - Cómo, *enseñar*.
2. Qué – Cuándo - Cómo, *evaluar*.
3. Qué – Cuándo - Cómo, la *recuperación* quienes no han alcanzado los niveles básicos.

En la actitud del profesor ante la programación caben dos errores: uno, el profesor que se limita a aplicar programas elaborados externamente, limitándose a ser *ejecutor* de lo elaborado por las editoriales. Otro error es dejarse llevar por la inercia o la *improvisación*. En el primer caso, el profesor no reflexiona sobre el proceso de enseñanzaaprendizaje y su tarea termina siendo rutinaria. En el segundo, el desorden llevará a que la materia explicada sea sólo una parte del contenido previsto. Para quien no sabe a donde ir todos los caminos son iguales. Si la materia es acumulativa, lo notará el profesor que dé clase el curso siguiente; si no es acumulable, resultará imposible saber lo que han aprendido en realidad los alumnos. A continuación se presenta un cuadro con distintas tipologías de profesorado a la hora de organizar y planificar sus clases.

ACTITUD DEL PROFESOR ANTE LA PROGRAMACIÓN		
EL PROFESOR EJECUTOR DE PLANES	EL PROFESOR IMPROVISADOR	EL PROFESOR PLANIFICADOR
– [illegible]		
– [illegible]		
– Todos deben aprender lo establecido.		
– [illegible]		
[illegible] necesidades de sus alumnos.		
– [illegible] profesores.		
– [illegible] equipo.		

Todo profesor, al hacer la programación, debe responder a varias preguntas:

– ¿Qué contenidos deben aprender?

– ¿Qué estrategias vamos a desarrollar?

– ¿De cuánto tiempo disponemos?

– ¿Qué es esencial y no se debe omitir?

– ¿Qué voy a evaluar y cómo lo voy a hacer?

Existen tres niveles de programación, complementarios:

•Una programación general de centro, que contempla toda la ruta escolar que seguirá un alumno en esa materia.

•La programación de ciclo, que responde al conjunto de cursos que componen cada ciclo.

•La programación anual, que corresponde al curso escolar.

•La programación corta, aplicada a unidades didácticas, desarrolladas en periodos cortos. Como el número de evaluaciones previstas varía de unos centros a otros, cambiarán las unidades que se evalúan. En algunos centros, es el trimestre la unidad natural de tiempo utilizada. En lo posible, la materia evaluada debe tener unidad interna.

•La previsión de cada tema o de una clase puede ser semanal o diaria.

Esos niveles se complementan. Una programación que sólo describe las unidades a desarrollar durante el curso es inútil, por sí sola, para impartir una clase, pero permite tener la visión de

conjunto de la asignatura. Sería baldío programar minuciosamente cada clase, sin tener en cuenta toda la materia y el tiempo disponible para cada tema.

La programación larga concreta unidades, número de sesiones, objetivos, material y método de evaluación. La programación corta establece las actividades y materiales de cada unidad, las situaciones de aprendizaje previstas y el sistema de evaluación a emplear. Un profesor experto apenas necesita tiempo para organizar el trabajo de la semana. Si los alumnos son pequeños, puede ser útil detallarlo, para orientar a las familias. Si el profesor es nuevo y no recibe ayuda, perderá mucho tiempo a lo largo del año.

Para evitar situaciones comparativamente injustas, es preciso trabajar en equipo; en el departamento –sentido vertical– y con los profesores del mismo nivel –sentido horizontal– aunque cada profesor haga modificaciones para adaptar a su grupo lo acordado.

La programación vertical coordina el trabajo de todos los profesores de la materia en ese centro educativo. Si el centro no cubre todo el periodo de escolarización, el trabajo del departamento se ciñe al periodo que le corresponde. Si varios profesores dan clase en el mismo nivel, el ritmo de trabajo y exigencia debe ser similar. Lo contrario es injusto. La suerte no debiera ser decisiva en el aprendizaje.

Punto de partida para una programación eficaz

En los niveles de educación infantil y primaria, el equipo de profesores elabora la programación de aula y decide la extensión y duración de cada unidad. Los profesores participan en la elaboración del Proyecto Curricular de Etapa, pues ellos son quienes conocen su trabajo. Como es lógico, respetando el amplio marco de actuación que permite una programación a esas edades. Para lograr un buen nivel de calidad, se fomentará la implicación personal de quienes llevan a cabo esa tarea; eso requiere formación y sentido de responsabilidad. Antes de afrontar el desarrollo de unidades didácticas es preciso recordar los objetivos de ciclo, lo que permite no perder la perspectiva de conjunto.

Una programación didáctica puede constar de:

Justificación teórica

La justificación teórica será breve y explicará el hilo que une toda la programación. Se exponen los objetivos a lograr: conocimientos, habilidades y destrezas y se precisa el método de evaluación. Se trata de conseguir que lo que se hace en el aula tenga una finalidad. Ayuda a valorar ese trabajo pensar en la importancia de gobernar las muchas horas que esos alumnos trabajarán con cada uno. Esa responsabilidad exige que quien dirige el proceso sepa a donde quiere ir y cómo hacerlo. Elegir el libro de texto, en los niveles no universitarios, es un condicionante, pues son las editoriales quienes desarrollan el Diseño Curricular Base, e incluso el previsto en la Comunidad Autónoma. Si todos los cursos trabajan la asignatura con la misma editorial, es importante elegir bien, pues serán ellos quienes fijen el nivel a alcanzar. Con alumnos mayores, se puede prescindir de libro de texto, pero salvo en la universidad, es preferible un texto, con sus limitaciones, a unos buenos apuntes. La programación anual, de ciclo o de aula, se hace de acuerdo con el jefe de ciclo o de departamento; en Primaria es más importante la coordinación horizontal que la vertical, lo contrario de lo que ocurre en Bachillerato. El Diseño Curricular del Centro debe estar supervisado por el Equipo Directivo.

Contextualización

Una programación se desarrolla en un contexto, definido por el entorno socio-cultural en el que se desarrolla la actividad docente. Como los entornos no son iguales, hay que adaptar el proceso a cada coyuntura. Es deseable una actitud pro-activa que lleva a intentar superar los condicionantes negativos de un entorno. Un equipo unido e ilusionado puede conseguir un buen nivel en contextos difíciles. Si un profesor no tiene experiencia para percibir el nivel de exigencia propio de cada edad, deberá pedir asesoramiento para que se le oriente. Algunos profesores hacen una prueba a las pocas semanas de comenzar el curso, para comprobar, con datos reales, si el ritmo de trabajo es el adecuado. Además, se logra que los alumnos que todavía no se han centrado lo hagan cuanto antes.

Objetivos

Programar requiere establecer objetivos, relacionados con los generales del departamento y/o con la Etapa en la que trabaja.

Contenidos

Se trata de concretar qué enseñar, cuándo y cómo hacerlo. Si lo permite el currículo, hay un margen de opción a disposición del profesor. El desarrollo del contenido deberá secuenciarse en función del proceso lógico de la materia o del nivel que se pretende alcanzar. Los objetivos se jerarquizan según su importancia; unos son básicos y obligatorios y otros no.

Metodología, recursos y actividades

Es responsabilidad del profesor elegir los recursos, las actividades y la metodología, que es el cauce del aprendizaje, el vehículo de la materia y una herramienta básica para atender las necesidades de algunos alumnos. La metodología debe responder a la pregunta ¿Cómo enseñar?

Criterios e instrumentos de evaluación

La evaluación es el conjunto de actividades programadas para valorar el nivel alcanzado en los objetivos. Los objetivos no son sólo conceptuales, sino que contemplan habilidades y destrezas; el modo de evaluar debe ajustarse a lo que pretendemos medir. Es importante dedicar tiempo a preparar bien la evaluación pues, de la calidad de la herramienta, depende la fiabilidad de los datos. Si se diera el caso, debemos saber al terminar una evaluación la razón por la que un grupo significativo no ha alcanzado un objetivo, pues ese dato nos permitirá diseñar bien las actividades de recuperación.

Atención a la diversidad y a necesidades educativas especiales

Es patente que la diversidad afecta a centros, profesores y alumnos. La educación es un medio de promoción social y desarrollo cultural, no de discriminación. Superados los mínimos obligados, hay que facilitar a cada alumno el que estudie aquello para lo que está más capacitado, con independencia de sus

recursos o su lugar de residencia. En los niveles obligatorios son importantes las adaptaciones oportunas. Existen las siguientes adaptaciones curriculares:

• *Adaptaciones poco significativas*. El profesor adapta el método y ritmo de aprendizaje a la situación del alumno. Puede adaptarse el instrumento de evaluación, pero no hay que documentar la adaptación ni realizar comunicaciones oficiales.

• *Adaptaciones significativas*. Afectan a los objetivos; suponen modificar o suprimir contenidos y criterios de evaluación. Tienen como referencia objetivos de un ciclo o etapa diferentes a la que se encuentra el alumno o la alumna. En España, se llaman Adaptaciones Curriculares Individuales, ACI, y es preciso reflejar por escrito la adaptación y seguir un protocolo de actuación.

• *Adaptaciones muy significativas*. Supone suprimir objetivos y contenidos básicos; usar recursos humanos y materiales de modo más intenso en las áreas básicas. Es el paso posterior al ACI. Se trata de alumnos con necesidades educativas especiales (NEE). Es fundamental que la familia conozca las posibles repercusiones legales de cada paso, para evitar que desconozcan las limitaciones legales que pueden derivarse. Para integrarse en un aula de este tipo, hace falta la autorización de los padres y de los organismos competentes. La ley, aunque la legislación puede variar según países, permite salir de ese aula, si superan las causas que motivaron el ingreso; en ese caso, vuelven al cauce ordinario.

Pasos para elaborar unidades didácticas

La unidad didáctica es la pieza final del proceso. Como ejemplo, se ofrece un posible guión para elaborar una unidad didáctica, secuenciando en diez pasos:

1) *Definición de la unidad*. Concretar un título a la unidad que refleje bien el contenido.

2) *Justificación de la unidad*. Explicar su lugar dentro del temario y de los objetivos contemplados en el Diseño Curricular de Etapa.

3) *Establecer los conocimientos previos necesarios*. Detallar los contenidos previos requeridos para asimilar esta unidad didáctica.

4) *Formular los objetivos a alcanzar*. Se exponen de forma clara y explícita, evitando fórmulas genéricas. Al definir y enunciar los objetivos, se concretan objetivos generales ya formulados.

5) *Definir los contenidos básicos*. Saber con antelación lo que es básico en el área o en la asignatura nos permite decidir el tiempo que vamos a dedicar.

6) Seleccionar y formular las actividades. El profesor decide qué actividades realizar para lograr dichos objetivos.

7) *Temporalizar las tareas*. Ajustar las actividades al tiempo disponible, procurando que su duración se ajuste a la edad y madurez de los alumnos.

8) Establecer los criterios de evaluación. Habitualmente se refieren a la unidad, pero hay casos en los que es recomendable tener en cuenta periodos más largos. Eso no significa distanciar mucho las formas de evaluar. La evaluación se debe hacer de modo continuo, de forma que sepamos, en cada momento, la situación del alumno y le prestemos la ayuda que pueda requerir. Fraccionar mucho la materia a evaluar tiene inconvenientes; también los tiene el realizar exámenes distantes temporalmente. Cuanto mayor sea la edad de los alumnos, más espaciados pueden ser los exámenes; eso permite alcanzar la visión de conjunto de toda la materia. Además, los exámenes no son el único modo de evaluar y debemos usar otros medios para asegurarnos de que el alumno trabaja y aprende. La experiencia habitual indica que los alumnos de Secundaria estudian más cuando tienen exámenes que sin ellos.

9) Referencias a temas transversales. Trabajos sobre temas que sirven de hilo conductor en la asignatura. Trascienden la unidad didáctica, pero aparecen con cierta regularidad en las clases. El equipo de profesores decide los temas transversales prioritarios.

10) Establecer el sistema de recuperación. Para quienes no alcancen los objetivos mínimos, es preciso concretar el

sistema para que recuperen las carencias. Son los alumnos que no alcanzan los objetivos mínimos quienes necesitan más motivación y con los que hay que usar los mejores recursos didácticos. Esta observación es una consecuencia de la naturaleza humana: es grato realizar actividades exitosas e ingrato hacer tareas que suponen frustración.

EVALUAR: UN MEDIO PARA VALORAR Y ENSEÑAR

El término evaluación, lo asociamos al alumno; en todo caso, al sistema educativo. Hay que destacar que también son evaluables los métodos, procesos, centros y profesores. La evaluación nos permite conocer bien los resultados; si son negativos, es preciso conocer la causa. Según lo que evaluemos y la experiencia en esa evaluación, podremos establecer mejor las causas. Lo ordinario para un profesor es evaluar a los alumnos, y lo ordinario es que esa valoración de resultados responda bien a la realidad. También percibimos si la actividad realizada ha sido la idónea para su edad o no; si la herramienta de trabajo usada ha sido la adecuada. Otras veces, la valoración es más compleja por tener unas expectativas erróneas o por una mala planificación del trabajo.

En el proceso de evaluación es básico separar los aspectos a valorar: la herramienta, el resultado global del grupo, el particular de un alumno, las diferencias respecto a años anteriores, el rendimiento a la luz de los objetivos previstos en la programación, etc. Los profesores tenemos poca experiencia al valorar el trabajo de profesores, de un centro o del sistema educativo. En esos casos, las valoraciones son subjetivas, lo que no siempre indica que sean erróneas. La evaluación no se limita a calificar; abarca más facetas. La actividad humana dirigida a un fin puede ser evaluada, aunque no siempre de forma numérica. Si limitamos la evaluación del alumno a ponerle una nota, el alumno no obtendrá información sobre las causas de sus errores y de lo que debe hacer para mejorar. Si está en Primaria, no sabrá si ha fallado por falta de comprensión del enunciado, de estudio o de atención en clase. Si sabemos las causas de unos buenos o malos resultados, podemos repetir las experiencias favorables y corregir los fallos. Si las desconocemos el resultado será aleatorio en la siguiente prueba.

La calificación es un término cuantitativo. La evaluación formativa

supone estudiar el proceso; mejor si participa el protagonista de la evaluación, para que se implique. Es lo que hace un profesor de matemáticas al repasar en clase un problema mal resuelto: el alumno puede saber en qué ha fallado. Una evaluación así permite mejorar el aprendizaje y ayuda al profesor para el futuro. Cuando el porcentaje de suspensos supera un determinado número, el profesor debe pensar qué debe corregir para que no se repita ese resultado; no basta decir que es una mala promoción.

La evaluación bien hecha ayuda al profesor a conocer el proceso intelectual seguido por el alumno y valorar si el aprendizaje ha sido significativo o no. En concreto, si ha entendido la materia o si ha memorizado el contenido sin comprender.

En el proceso de evaluación el alumno debe saber lo que se espera de él; por esa razón, hay que mantenerle informado de sus progresos y ayudarle a no reincidir en los errores. Evaluar no es *ir a cazar*, como dicen coloquialmente los alumnos de algunos exámenes. Consecuencia de la evaluación es el refuerzo de las áreas en las que el aprendizaje ha sido deficiente. Si no se evaluara, los alumnos no sabrían qué fallos cometen o qué lagunas tienen; llegarían a un punto en el que se perderían en el estudio.

Evaluar nos permite saber su nivel de aprendizaje y conocer sus capacidades. Un profesor, especialmente en niveles no-universitarios, debe saber si el rendimiento de cada alumno es acorde a sus posibilidades. Los resultados son una llamada a la reflexión, del profesor en primer lugar y, después, del alumno. El profesor quizá deba revisar el método, los objetivos marcados... Unas notas muy bajas, o demasiado altas, son una llamada a la reflexión. Sería una pena perder esa fuente de información que nos ayuda a lograr el máximo rendimiento posible de nuestro método de enseñanza y de las capacidades de los alumnos.

Sistemas e instrumentos para la evaluación

Los instrumentos con lo que cuenta el profesor para evaluar son, entre otros posibles: la *observación*, el *análisis del trabajo*, la *entrevista* con el alumno y las *pruebas de evaluación*.

La *observación* se dirige a conocer la actitud personal del alumno, a su forma de trabajar, sus reacciones ante las diversas

situaciones, así como a ver las estrategias que usa para resolver las dificultades.

La revisión y *análisis de los trabajos* del alumno permite comprobar la cantidad y calidad de su trabajo durante el periodo observado. En las edades en las que los alumnos usan cuaderno, ver su evolución a lo largo de las semanas en orden, calidad del trabajo, caligrafía, redacción... permite observar sus progresos o estancamientos. De un cuaderno se pueden extraer muchos datos, pero debemos educar la mirada para aprender a ver y, además, tenemos que saber con antelación en qué parámetros nos queremos fijar, para ser sistemáticos y ordenados al revisar los cuadernos. Esta revisión debe hacerse periódicamente, de forma que podamos reorientar el trabajo del alumno, si es necesario. En algún caso nos servirá para descubrir si trabaja o no.

Si valoramos las exposiciones orales, se pueden apreciar datos que no se ven en los trabajos escritos. En este caso, juega un papel importante la frecuencia con que se utilice. Si los alumnos no están acostumbrados a hablar en público, la exposición estará condicionada por los nervios, más que por el nivel de conocimientos; de ahí que, si apenas se usa, no es justo utilizarla como prueba final. En algunas materias como los idiomas, es importante desarrollar esa destreza.

Otro método de evaluación es la *entrevista* con el alumno. Es una herramienta útil en trabajos prácticos. Favorece resolver dudas y permite el *feedback* que facilita al profesor comprobar si los alumnos siguen bien el curso escolar.

Las *pruebas de evaluación* o exámenes ponen de manifiesto las capacidades y aptitudes desarrolladas así como los contenidos aprendidos. Es aconsejable realizar, al final de cada unidad, una reflexión sobre lo enseñado y cómo se ha enseñado. La evaluación debe ayudar al alumno a mejorar sus métodos de aprendizaje y al profesor los didácticos.

Tipos de evaluación

Hay diversos modos de evaluar, que dependen, básicamente, de lo que se pretende valorar. Se pueden clasificar según diversos criterios. Aquí mostramos algunos modos.

Desde el punto de vista temporal:

– Evaluación *inicial*. Se realiza al comienzo de una unidad didáctica y busca conocer la situación de partida de los alumnos.

– Evaluación *continua*. Se lleva a cabo a lo largo de todo el curso. Busca ajustar el proceso de enseñanza-aprendizaje para que esté a punto. Un modo de evitar algunos fracasos es seguir el ciclo: programar-enseñar-evaluar-corregir. Con ese sistema se crea una espiral de mejora continua que permite alcanzar metas más altas.

– Evaluación *final*. Su objeto es averiguar el punto de llegada en los objetivos previstos. No debieran suponer una sorpresa para el profesor los resultados obtenidos; si lo fuera, supondría que no ha estado atento a las señales que podía haber percibido durante el proceso.

Con relación a los fines:

– Evaluación *diagnóstica*. Su fin es conocer las capacidades, limitaciones, intereses y experiencias de los alumnos.

– Evaluación *formativa*. Tiene como objetivo, conocer el desarrollo del proceso internamente, para tomar decisiones correctoras del propio proceso, como puede ser el cambio de un aprendizaje apoyado básicamente en la memoria a otro apoyado en la comprensión.

En función de quién la lleva a cabo:

– Evaluación *interna*. Realizada por el interesado; tiene la ventaja de que el protagonista llega a las conclusiones; su inconveniente es que, por el componente subjetivo, puede ser poco realista.

– Evaluación *externa*. Los responsables de la evaluación son agentes externos. Un ejemplo son las pruebas que hace el profesor.

– Evaluación *externa al centro*. Son las que se realizan fuera del centro, bien sea al finalizar el bachillerato o algunos exámenes de idiomas.

Todas las modalidades tienen sus ventajas e inconvenientes; por eso, son complementarias. Usar a lo largo del proceso educativo todas, es un buen sistema para ayudar al alumno a acostumbrarse a diversos modos de evaluar. Los profesores, también podemos ser evaluados; hoy por hoy, no vemos bien la evaluación externa. Sólo si se hiciera con una finalidad no fiscalizadora sino de ayuda real, sería vista con buenos ojos.

La calificación en relación con el aprendizaje

La calificación es una forma arraigada de evaluar el nivel de aprendizaje de los alumnos. Es el pilar sobre el cual se apoya la decisión de quién promociona y quién no supera el curso. ¿Realmente refleja el aprendizaje del alumno? En los niveles no universitarios, también se valora la actitud, pero es preferible hacerlo en otro apartado. Uno pudiera ser: “conocimientos alcanzados” y el otro: “actitud en clase”. Calificar es una parte del proceso de evaluación y trata de mostrar, cuantitativamente, si su aprendizaje ha sido satisfactorio. Es importante que sea objetiva en su valoración; así será una ayuda en la tarea de padres y tutores. En la información a los padres, en los niveles no-universitarios, además de calificar el nivel alcanzado en sus conocimientos, podemos valorar la actitud, trabajo, orden, etc.; todas las facetas que el centro contempla en su Proyecto Educativo. Por eficacia, es preferible valorar esos otros aspectos de una manera ordenada y sistemática; por ejemplo, en cada evaluación el objetivo más trabajado.

El profesor debe estar convencido de que trabajar bien repercute positivamente en que sus alumnos mejoren, a pesar de las dificultades; un obstáculo es la resistencia del alumno al esfuerzo. El alumno tiene más interés en aprobar que en aprender; por eso, manifiesta interés en aquello que se va a evaluar. Teniendo en cuenta esa observación, el profesor debe buscar modos para motivar a los alumnos para que tengan un mayor interés por el aprendizaje, haciéndolo más significativo, atractivo... Pero debe comprender que, en algunos casos, al alumno no le guste la materia. De hecho, todos hemos tenido que estudiar materias que no nos han gustado; eso no es ofensivo para el profesor, pues a él le ocurre lo mismo con otras materias distintas a la suya.

En ocasiones, la materia evaluada ya no se vuelve a tratar en el resto del curso. En otros casos, al ser la asignatura acumulativa, sin aprender lo previo es imposible comprender lo que sigue. El departamento es un buen foro para encontrar la forma de conseguir que la materia evaluada no equivalga a materia olvidada.

La junta o reuniones de evaluación

Es el medio principal para evaluar; en esa reunión confluye la información que refleja la calificación y la valoración de las actitudes. Con esa información, el tutor podrá tener una entrevista con los padres y se enviará el boletín informativo correspondiente. Durante un curso escolar hay varias evaluaciones, dependiendo de las etapas y de la organización del centro. Se recomienda que en Primaria los informes de evaluación sean frecuentes, pues ayudan a los padres a verificar la marcha de su hijo.

La información frecuente es un esfuerzo para el profesor, pero ayuda al seguimiento cercano del alumno. Es más fácil corregir el rumbo de un barco paulatinamente, que dar un viraje brusco cuando quizá ya sea tarde.

La eficacia de la junta de evaluación viene condicionada por el trabajo realizado antes. Una junta preparada es más eficaz que una improvisada. Esto requiere puntualidad al poner las calificaciones; se recomienda hacerlo 24 horas antes de la junta, para que quien dirija la reunión revise las actas y pueda estudiar sus datos. Bien preparada, la reunión resulta ágil y enriquecedora. La lectura que se puede hacer de una sesión larga es que no se ha preparado bien.

La revisión previa de las notas, por el jefe de estudios, ayuda a detectar los problemas. El estudio previo del acta permite ver en qué asignaturas los resultados sorprenden, por muy altos o por muy bajos. Así, el jefe de estudios puede hablar con los profesores afectados antes de la Junta. Las nuevas tecnologías facilitan disponer de la información con antelación, cada profesor puede tener una copia del acta al comenzar la junta y así se evita la tediosa y anacrónica forma de decir las notas en voz alta. Hay que saber con antelación el orden de la reunión, de forma que no se termine la Junta a la carrera sin dedicar tiempo a los últimos alumnos de la lista, ni se produzcan retrasos en otras juntas. El

desarrollo de la Junta depende de la persona que la dirige; no hay un modelo único. Sin embargo, se deben evitar errores como: limitarse a leer las notas, hablar despectivamente de un alumno, repetir ideas negativas que no aportan soluciones, o emplear más tiempo del necesario.

La duración depende del número de alumnos, pero no debiera pasar de 50 minutos por grupo. La primera junta del curso puede ser descriptiva: cada profesor expone lo que conoce de cada alumno y lo contrasta con el resto de profesores. Los demás puntos de vista enriquecen y hacen más objetiva la visión de cada alumno. Pero, además de detectar problemas hay que pensar soluciones para superarlos.Llega un momento en que los profesores no necesitan escuchar que el alumno trabaja poco; lo que se necesita es encontrar la forma de ayudarle a trabajar. El jefe de estudios puede actuar de moderador y el tutor como secretario, anotando las decisiones y asegurándose de que se llevan a cabo. Lo que se anota, debe hacerse con delicadeza; de forma que si el interesado lo leyera, quedara agradecido del trato recibido. Es importante que las decisiones se ejecuten sin retrasos innecesarios; el retraso va en detrimento de la eficacia de las medidas.

La información debe llegar a los padres puntualmente, para trabajar de forma coordinada y poder adoptar, de común acuerdo, las medidas oportunas. Si se ha trabajado bien, lo habitual será que no haya sorpresas: si cada profesor entrega los exámenes corregidos a los alumnos, cada uno podrá saber cómo lo ha hecho.

Las recuperaciones

Es frecuente identificar el término *recuperación* con un examen de contenidos mínimos que, si se aprueba, se supera la materia. Esta visión es errónea. La recuperación es una parte del proceso de enseñanza-aprendizaje cuando no se han alcanzado los objetivos; debiera ser una ayuda para que los alumnos progresen en el aprendizaje. El Sistema Educativo debe exigir alcanzar unos niveles mínimos que garanticen la idoneidad de los alumnos que acceden a un nivel superior. Si la persona supera el nivel mínimo previsto, promociona. Si no lo alcanza, es importante conocer la causa; sin un buen diagnóstico, no hay tratamiento eficaz. En ocasiones, es suficiente con pedirle que estudie, pues ha faltado trabajo personal.

En otros casos, hay que buscar otras formas de ayudarle. Repetir lo mismo y de la misma forma no es un buen sistema para que un alumno mejore. Si fuera así, sobrarían las estrategias de aprendizaje.

Cuando desarrollamos la docencia en niveles superiores, tras poner los medios a nuestro alcance, puede ser aconsejable que el alumno cambie de opción. Si trabajamos en niveles educativos obligatorios, el esfuerzo por lograr el éxito escolar de los alumnos es más necesario.

Por una parte, tenemos que poner los medios para que cada alumno desarrolle al máximo sus capacidades; por otra, tenemos que asegurarnos de que alcanzan los niveles mínimos antes de dar por superada la asignatura. En primaria resulta lamentable no haber sabido detectar un problema grave a tiempo, como puede ser una dislexia. No se trata de saber corregirla, pero sí de saber detectarla y orientar a los padres sobre los pasos a seguir. En Secundaria, los problemas más frecuentes se derivan de un estilo de vida desequilibrado por motivos no académicos o de carencia de hábitos de trabajo. En esos casos, la labor es más de tutoría que de didáctica. En Bachillerato, el alumno puede elegir una opción errónea, sea por falta de orientación o por obcecación. Es importante saber dónde está el problema de cada eventual futuro fracaso escolar, para intentar hacer una labor de prevención.

Como es lógico, un solo profesor no debe tomar todas esas decisiones, pero si cada miembro del equipo docente está preparado en su campo, entre todos sí es más fácil lograr resolver muchos problemas. Antes de dar por perdido a un alumno, hay que agotar los medios para sacarle adelante.

Como bien dice el autor francés Daniel Pennac en su libro *Mal de escuela*, detrás de cada alumno que supera un previsible fracaso escolar, hay un profesor que ha ido más allá de su obligación. Quizás, no lograremos que todos resuelvan sus problemas, pero a quien ayudemos le cambiará la vida.

La relación entre programar y evaluar es la establecida por Deming, a la que ya hemos aludido anteriormente, en su Ciclo de mejora continua: Programar-Aplicar-Evaluar-Corregir. Se puede aplicar tantas veces como sea preciso hasta lograr un trabajo bien hecho.

Epílogo:
La educación, tarea inacabada

QUÉ ES EDUCAR

A lo largo de la historia han sido muchas las personas que han tratado de responder a la pregunta *qué es educar*. Como es lógico hay respuestas de todo tipo. Aquí ofrecemos una selección de pensamientos que, a nuestro juicio, aportan alguna luz. Otros muchos también lo hacen; por razones de espacio no podemos citar a todos.

En la antigüedad griega, ya Homero concebía la vida como un viaje con un destino. Muchas ideas que subyacen en *La Odisea* reflejan un sentido de la vida. Pitágoras afirmó que: “Si se educa a los niños, no será preciso castigar a los hombres.” Entendemos que se debe aplicar no en sentido literal, pues supondría una concepción determinista, pero es válida en sentido amplio. La *Apología de Sócrates* es un tratado de educación pues refleja los jugosos diálogos de Sócrates con sus discípulos. Platón dijo: ”La educación tiene por fin dar al alma y al cuerpo toda belleza y perfección de que son susceptibles”.

Unos años después, Aristóteles escribía: ”La educación consiste en colocar nuestros goces y nuestros deseos en las cosas que convenga colocarlos”. En otra ocasión, ese mismo autor dice: “La educación consiste en dirigir los sentimientos de placer y dolor hacia el orden ético”. Plutarco afirmó que: “Una buena educación es el manantial y la raíz de una vida virtuosa”.

Dando un salto en el tiempo, Dickens, que vivió en carne propia los efectos de un mal sistema educativo, afirmaba: “El corazón

humano es un instrumento de muchas cuerdas; el perfecto conocedor de los hombres sabe hacerlas vibrar a todas, como un buen músico".

El filósofo Kant refleja su pensamiento así: "La educación tiene por fin el desarrollo en el hombre de toda la perfección que por su naturaleza lleva consigo". Como había previsto Luis Vives, siglos antes: "El fin de la educación está, pues, determinado por la idea que se tenga del hombre".

El psiquiatra Viktor Frankl, que sufrió la persecución nazi, afirmó que: "Educar en la igualdad y el respeto es educar contra la violencia". La intelectual Hannah Arendt, que también sabía de los totalitarismos del siglo XX, afirmaba: "La educación es el punto en que decidimos si amamos el mundo lo bastante como para asumir una responsabilidad por él y así salvarlo de la ruina que de no ser por la renovación, de no ser por la llegada de los nuevos y los jóvenes, sería inevitable".

Otros autores modernos, como el psiquiatra norteamericano Robert Koles, después de trabajar durante años en instituciones educativas, llegó a la conclusión de que la causa principal de muchos actos de violencia escolar, no es una falta de habilidades sociales sino de formación ética.

En la época actual se ha hecho popular un proverbio africano: "Para educar a una persona hace falta una tribu". Jacques Delors dice que la educación es indispensable para que la humanidad consiga los ideales de paz, libertad y justicia social. Einstein detectó que: "Los ejemplos son diez veces más útiles que los preceptos".

Para González-Simancas la educación es aventura en la que el niño hace un despliegue progresivo de sí mismo, hasta lograr el máximo desarrollo como persona; sigue diciendo que cada ser humano es irrepetible y que es capaz de comprometerse solidariamente si aprende a usar bien su libertad. La educación tiene mucho de auto-tarea, porque es el desarrollo real de la libertad. En la infancia, la ayuda externa es alta; al crecer, cada uno en ejercicio de su libertad, toma las decisiones y debe, por tanto, asumir las consecuencias. La educación no termina nunca y, la persona prudente procura tener un orientador que le ayude a pensar en voz alta...

Son muchas las ideas expuestas; resulta patente que si no se sabe qué es un ser humano, no es posible acertar en su educación. No se trata de ganar o no un debate ideológico, sino de buscar juntos la identidad radical del ser humano.

Así como no es posible enseñar matemáticas sin conocer lo necesario de esa ciencia, no se pueden educar personas sin saber cuál es su identidad más radical. El estado tiene la obligación de legislar para asegurar que se respetan los derechos humanos y que el nivel académico sea idóneo, pero los padres tienen derecho a crear escuelas o enviar a sus hijos a las ya existentes. Sin entender que el estado tiene una función subsidiaria, es difícil comprender que invadir campos de la intimidad familiar o personal del alumno es una ingerencia ilegítima de quien no tiene potestad. El acuerdo más amplio alcanzado en el siglo XX sobre esta cuestión es la *Declaración de los derechos humanos* de 1948, cuyo origen está en evitar que nunca más, un Estado conculque los derechos humanos.

Renunciar a desarrollar hábitos de excelencia personal puede ser una de las causas por las que, a pesar de disponer de tantos medios destinados a la educación, los resultados globales no son lo satisfactorios que debieran.

Un profesor necesita tener clara su misión. Si no sabe cuál es su tarea, es imposible que la pueda llevar a cabo bien. Para discernir los ejes de su tarea es fundamental conocer qué es permanente y qué es coyuntural en la educación.

LO PERMANENTE Y LO CAMBIANTE EN LA EDUCACIÓN

Estamos en una sociedad cambiante. Los estudios en busca del perfil profesional necesario dentro de veinte años, se limitan a rasgos genéricos. Entre otros motivos, porque si el hombre es libre, el futuro es impredecible. Siempre ha habido cambios a lo largo de la historia, pero quizás nunca como ahora hayan sido tan profundos y rápidos.

Estamos en la sociedad de la información, de la técnica, del ocio, de la imagen, etc. La escuela, con frecuencia, se plantea si debe reproducir el modelo social en el que vive o cambiarlo. Está en una crisis de identidad. Si bien las tecnologías de la información y la

comunicación permiten concebir nuevos modelos de enseñanza, no debemos caer en el error de considerar a la tecnología como un objetivo en sí misma.

Nos enfrentamos a los nuevos retos del siglo XXI. Debemos preparar a jóvenes para la sociedad del conocimiento, es decir, para ser capaces de vivir en una sociedad cambiante. Se trata de ayudarles a que adquieran espíritu crítico, que tengan mentalidad abierta y que aspiren a la excelencia.

A nuestro juicio, la escuela debe atender cuatro aspectos básicos que describimos a continuación.

1. Enseñar a pensar

Actualmente hay exceso de información y falta de sabiduría, o dicho de un modo más gráfico: “Mil policías controlando el tráfico no pueden decirte de dónde vienes ni a dónde vas”. La sociedad actual, con sus medios de comunicación, facilita información pero descuida enseñar a pensar. El ejemplo de dar un pez o enseñar a pescar, se puede aplicar a este caso. Los campos a desarrollar son muchos: la lógica, la creatividad, el rigor intelectual,... De hecho, una escuela que enseña a recoger información, ordenarla, trabajarla y exponerla, ha dado a sus alumnos poderosos recursos.

¿Estamos en la sociedad de la imagen, del ordenador o del libro y la reflexión? Mantener posturas excluyentes es poco realista. Renunciar a la sabiduría de siglos, recogida en testimonios escritos, es tanto como desperdiciar un legado de valor incalculable. A nadie en sus cabales se le ocurre despreciar el Partenón porque sea antiguo. También sería absurdo anclarse en el pasado e ignorar las oportunidades que ofrece el mundo actual.

Un excesivo respeto al currículo ha llevado a que se haya potenciado demasiado la adquisición de conocimientos, olvidando dotar al alumno de herramientas intelectuales de validez permanente. Pero los errores no deben ocultar los aspectos positivos del mundo actual. El sabio no se limita a recorrer los caminos trillados por otros, aunque tampoco los ignora. Con paciencia, aprende de los demás y luego se aventura por nuevas rutas. Sin esa actitud, la humanidad no hubiera progresado. Es difícil comprender el mundo de los jóvenes de hoy en día sin

contemplar la influencia que los medios de comunicación tienen en sus vidas. Los medios compiten con la familia y con la escuela en su capacidad para moldear los intereses, actitudes y valores de los alumnos. En este contexto, es preciso enseñarles a tener espíritu crítico para evitar que asuman con ingenuidad todo lo que reciben de los medios de comunicación. Los buenos programas de televisión pueden informar, la buena música puede dar aliento, y las buenas películas ampliar el campo de intereses y abrir nuevos horizontes. El problema reside en que muchos adolescentes no saben, o no pueden, distinguir entre lo que es bueno en los medios y lo que es perjudicial. Algunos se pasan horas interminables frente a la televisión, conectados a Internet o enchufados a sus mp3, o mp4, alimentándose pasivamente de todo lo que ven y oyen: estereotipos e historias fuera de la realidad.

2. Educar el carácter

Hay muchas personas frágiles, por distintos motivos; uno es el hedonismo. Personas que sitúan la felicidad en el placer no son capaces de hacer el esfuerzo que se requiere para lograr una personalidad madura. Se piensa mucho en la educación de la inteligencia y poco en la de la voluntad. Es preciso, lograr una educación que alcance la armonía necesaria entre inteligencia, voluntad y afectividad.

El esfuerzo no se puede sustituir; por eso, si no se educa la voluntad desde la infancia, las personas acaban siendo caprichosas y, en algunos casos, pensando sólo en ellas. La labor del educador no es la de sustituir sino de ayudar; no dar todo hecho, sino orientar para que lo hagan ellas, poniendo el esfuerzo preciso y motivarlas para persistir en metas razonables.

Carlos Llano Cifuentes decía en la fiesta de graduación de una promoción universitaria en Económicas, que la labor desarrollada en esos años no fue pretender que los alumnos hicieran mejores negocios, sino que se hicieran mejores quienes hacen negocios. Seguía explicando Llano que un escritor español afirmaba que la persona debe tener la cabeza de hielo, el corazón de fuego y los brazos de hierro. Primero, una cabeza de hielo, con ideas claras, transparentes, frías con un pensamiento claro, sin deformaciones emocionales. Segundo, un corazón de fuego, sentimientos y

amores ardientes que canalizan la riqueza afectiva de nuestro ser, que impregnan el frío raciocinio de calor humano y de entusiasmo, capaz de despertar todas las energías del alma. En tercer lugar, brazos de hierro, que llevan a la práctica esas ideas lúcidas, con la fuerza del corazón; la fuerza que impulsa la realización de las decisiones tomadas por la inteligencia. Estas fuerzas, si están bien ordenadas, forman el eje de una personalidad fuerte.

La persona madura sabe que las contrariedades forman parte de vida; ahí es donde se ejercita la fortaleza. Lo que para los débiles es una barrera, para los fuertes es un desafío, un estímulo que les lleva a dar lo mejor de sí mismos. Como dice Viktor Frankl: “La vida sólo adquiere forma y figura con los martillazos que el destino le da, cuando el sufrimiento la pone al rojo vivo”.

Las personas que afrontan bien las dificultades son las que alcanzan una mayor madurez. Es necesario aprender a afrontar los problemas, a familiarizarse con lo que cuesta, a no detenerse porque haya un obstáculo. No se trata de formar personas voluntaristas; es parte de la educación aprender a descansar, a saber renunciar a metas por las que pagaríamos un precio excesivo. En una conferencia, Covey afirmó que ningún éxito profesional justifica un fracaso familiar. Es esencial tener una jerarquía de valores apoyada en los puntos esenciales de la vida humana; eso permite centrar el esfuerzo en lo importante y no equivocarse de camino en la vida.

3. Desarrollar las cualidades personales

En la década de los sesenta, Walter Mischel llevó a cabo desde la Universidad de Stanford una investigación con preescolares de cuatro años de edad, a los que planteó el siguiente dilema: “Ahora debo marcharme y regresaré dentro de veinte minutos. Si quieres, puedes tomarte esta chocolatina, pero si esperas a que yo vuelva, te daré dos”. Aquel dilema fue un desafío para niños de esa edad. Se plantearon un debate interior: la lucha entre el impulso a tomarse la chocolatina y el deseo de contenerse para lograr más adelante un objetivo mejor.

Era una lucha entre el deseo primario y el autocontrol, entre la gratificación y su demora. Una lucha fuerte pues una de las

habilidades psicológicas más importantes es la capacidad de resistir el impulso. Resistir el impulso está en la base del autocontrol emocional; toda emoción genera un deseo, y no siempre es el adecuado. Walter Mischel llevó a cabo su estudio, e hizo un seguimiento de esas personas durante quince años. En la prueba, comprobó que casi dos tercios de esos niños de cuatro años fueron capaces de esperar hasta que volvió el experimentador. Otros, más impulsivos, se abalanzaron sobre la chocolatina al quedarse solos. Además de comprobar las diferentes reacciones, una cosa que llamó la atención al equipo de expertos fue ver los modos que usaron los niños que esperaron para lograrlo: volverse para no ver la chocolatina, cantar o jugar para entretenerse, o incluso intentar dormirse.

Pero lo más sorprendente vino unos años después, cuando vieron que la mayoría de los que habían vencido en la espera, al llegar la adolescencia fueron más equilibrados, emprendedores y constantes. Aquel estudio reveló que sí hay una relación entre la capacidad de auto-control y el desarrollo personal posterior. Esa prueba necesita el contrapunto de saber que, de manera personal, es probable que más de uno recondujera su vida después en términos distintos y que no procede hacer una interpretación literal sino orientativa.

4. Flexibilidad

Firmes en lo esencial, flexibles en lo accidental. Abrirse a las posibilidades que ofrecen la técnica y el mundo actual, sin aferrarse a aspectos culturales transitorios. Ni todo lo nuevo, por el simple hecho de serlo, es valioso, ni todo lo antiguo es despreciable. Hace falta una labor inteligente de buscar la excelencia y de hacer, entre todos, las mejores escuelas posibles del tercer milenio. Esas escuelas serán distintas entre sí; aunque la dignidad personal es la misma, los estilos educativos son variables.

Una sociedad moderna se caracteriza por contar con gran variedad de estilos y proyectos educativos; tantos como realidades sociales y culturas existan. Es posible lograr una cohesión sostenida en la variedad y en la libertad, respetando la dignidad de la persona, y evitando caer en la uniformidad y en la imposición del modelo único e idéntico para todos. Dentro del marco legal, es

enriquecedor para la sociedad que existan escuelas y centros educativos diversos para dar respuestas diversas a las variadas demandas de los padres.

EL PAPEL DEL PROFESOR DE A PIE

Un profesor habla, juzga, aconseja, decide, etc. Lo que hacemos repercute en los demás. Muchas de nuestras acciones son percibidas por un alto número de alumnos. ¿Qué quedará de lo que hacemos ahora dentro de unos años? Explícitamente pocas cosas, implícitamente muchas. En las reuniones de compañeros de promoción para celebrar los 25 años de su salida del colegio, siempre salen a relucir innumerables anécdotas. Muchas veces, lo que queda de un profesor es su caricatura, que resalta sus rasgos más destacados.

¿Qué queda de las horas dedicadas a dar clase? Aparentemente poco: la capacidad de trabajo desarrollada, las estrategias de aprendizaje, algunos conceptos y varias anécdotas. De algún profesor no queda ni el recuerdo, aunque posiblemente sí su impronta. Es posible que los profesores hablemos demasiado y nos falte la capacidad de incidir en lo esencial. En la trayectoria académica de cada uno, hemos recibido clases de un centenar de profesores; huella consciente sólo tenemos de algunos. Es verdad que la paciencia es necesaria para el profesor, que los frutos se ven al paso de los años; pero también es cierto que hace falta acertar. La paciencia no es el trabajo rutinario de quien ha perdido la ilusión, sino el esfuerzo de quien sabe que entre la siembra y la cosecha hay un tiempo de espera. Un ejemplo de esa paciencia y constancia es el narrado por Pachtnar, en su libro *Cómo explotar al máximo nuestras facultades*, dice:

> "C. W. Field era un comerciante de Nueva York, rico y trabajador, que no estaba dispuesto a llevar una vida inútil. Se ilusionó con la idea de sumergir en el Atlántico un cable submarino que uniera América con Inglaterra. A la mayoría de sus compatriotas les parecía un plan tan irrealizable que le declararon loco. En agosto de 1857 zarparon los buques de Field, con su "serpiente de mar" negra (los cables), que pretendía llegar a los 4.000 Km de longitud. A una distancia de 600 Km de la costa se rompió el cable y desapareció en el agua. Field no se echó atrás: ¿Desistir? ¡De ninguna manera!
>
> Al llegar la primavera de 1858 embarcó Field por segunda vez, y de nuevo, cuando llevaban 300 Km, se rompió el cable y se perdió. Por tercera vez, en el otoño siguiente, fletó otros dos buques. En esta ocasión lograrían unir por cable telegráfico Irlanda con Terranova; aunque solo por dos días, porque el cable se rompió a continuación.

“¡Aunque esto me lleve veinte años, lo haré!”, exclamó Field.

En 1865 embarcó de nuevo en el buque Great Eastern, pero de nuevo fracasó. “¡Yo no me resignaré!”, declara al volver a tierra.

Y efectivamente, un año después zarpó de nuevo en el Great Eastern.

Por fin a las pocas semanas, el cable intercontinental quedó tendido definitivamente y funcionó la primera comunicación telegráfica entre Europa y América”.

Lo triste sería que nos equivocáramos en lo esencial, en el sentido de la vida. Algunas personas se empeñan en cambiar el mundo; otras centran su esfuerzo en la mejora personal y de su entorno.

Hay otro relato que también puede ser útil para incidir en esta idea.

”Un profesor universitario tenía que preparar una ponencia sobre los efectos de la globalización en el mundo educativo. Su esposa había salido de casa y tenía que estar pendiente de su hijo de cinco años. Para entretenerlo, decidió encargarle algo imposible a su edad: tomó una revista en donde venía el mapa del mundo, y recortó el mapa en varios pedazos. Le entregó a su hijo los trozos y un tubo de pegamento; le dijo: “Como te gustan los rompecabezas, te voy a dar el mundo en trozos, para que los juntes”. Calculó que al pequeño le llevaría un buen rato descubrir que no era capaz de reconstruir el mapa.

Pasados unos minutos, escuchó al niño:

—“Papá, papá, ya lo he acabado”.

Al principio pensó que no podía ser cierto; era imposible que compusiera un mapa que nunca había visto antes. El padre levantó la vista de sus apuntes seguro de ver que no había sido capaz de hacerlo. Para su sorpresa, el mapa estaba completo. Los pedazos habían sido colocados en su lugar. ¿Cómo era posible? Le dijo:

—“Hijo mío, tú no sabías cómo era el mundo, ¿cómo lograste recomponerlo?”.

—“Papá, yo no sabía cómo era el mundo, pero cuando sacaste el mapa de la revista, vi que del otro lado estaba la figura de un hombre. Así que cuando me diste los trozos, les di la vuelta y pegué los trozos porque eso sí que sabía hacerlo”.

Hasta ahí la anécdota; “cuando el niño recompuso al hombre, vio que había arreglado al mundo”.

Al margen de las creencias del lector nos puede ayudar una afirmación de Teresa de Calcuta: “Yo nunca cuido a multitudes, sino sólo a una persona. Si mirase a las multitudes, no empezaría nunca”.

Llega el momento de poner fin a estas páginas. Al igual que la educación, los libros se quedan inacabados.

Quizás al hilo de la lectura de estas páginas, el lector haya reflexionado sobre su tarea. No hemos pretendido negar las dificultades, pero no queremos dejarnos arrastrar por una visión pesimista, propia del profesor "quemado". No todo da igual. El que algo o nada cambie, de nuestra labor depende; parte de la educación que reciban los alumnos que pasan por nuestras aulas. Los jóvenes pueden descubrir horizontes nuevos; los veteranos, que con la edad reducen el ritmo de su caminar, recuperar la ilusión pues el peso del día a *día nos puede hacer perder de vista el cable intercontinental* que estamos construyendo.

"Despacito y buena letra, que el hacer las cosas bien importa más que el hacerlas". Esa frase de Machado servirá a quienes la edad no les permite correr, pero si trabajar con cada alumno, de uno en uno, como una joya irrepetible, incluso aunque su aspecto sea desaliñado y se muestre distante en el trato. En ocasiones, los retos de un adolescente son modos de llamar la atención, incluso de pedir auxilio. Sólo quien no se deja llevar de las apariencias, será capaz de ver que detrás de esa actitud hay un ser humano necesitado. Afortunadamente en la enseñanza no universitaria el trato puede llegar a ser personalizado. Al juzgar tenemos muchos datos. Acertar, con un buen diagnóstico en lo que necesita un alumno es propio del maestro o del educador competente. El no experto puede corregir docenas de trabajos y exámenes de un alumno, sin dar con la clave de sus avances y retrocesos. Detectar con una mirada que algo le ocurre hoy al alumno, requiere sabiduría y capacidad de observación.

Tener en la cabeza treinta o noventa alumnos requiere poner atención y esfuerzo, dedicar tiempo a pensar, uno por uno, en todos; atando cabos, reflexionando en el modo preciso de ayudarles, teniendo el don de la oportunidad de lo que hay que decir y de lo que hay que callar.

La vida enseña que se educa con lo que se es, luego con lo que se hace y sólo en tercer lugar con lo que se dice.

Bibliografía comentada

Para profundizar en Antropología Educativa

LLANO, A. (2003. 3ª ed.). *La vida lograda*. Barcelona: Ariel.

Llano hace un excelente recorrido por los aspectos más importantes en la búsqueda de una vida plena, lograda. Si bien abundan los libros de ética, éste conjuga la doble característica, no fácil de encontrar, de un gran rigor intelectual y de amenidad.

MAÑÚ, J. M. y GOYARROLA, I. (2009). *Educar. Retos del siglo XXI*. Madrid: Rialp.

Los autores abordan los fundamentos de la tarea educativa y posibles respuestas a los retos planteados en el ámbito educativo en los comienzos del siglo XXI.

Para profundizar en la Didáctica

GARDNER, H. (2009). *La educación de la mente y el conocimiento de las disciplinas.* Barcelona: Paidós.

El autor, conocido profesor de la facultad de educación de Harvard y creador de la tesis sobre las inteligencias múltiples y el denominado Proyecto Cero como herramienta de trabajo, plantea en este libro sus tesis de trabajo fundamentales. Tiene un buen fundamento psicológico, pero hay que hacer notar que tiene una concepción materialista del ser humano.

SAINT-ONGE, M. (2006. 4ª ed.). *Yo explico pero ellos... ¿aprenden?* Bilbao: Mensajero.

Excelente planteamiento el de este autor que, además de buen pedagogo, ha sabido buscar fuentes valiosas para conseguir tratar de responder a la cuestión implícita en el título del libro.

BERNARDO CARRASCO, J. (2009). *Una didáctica para hoy*. Madrid: Rialp.

Es un libro sistemático en el que el autor aborda de manera

ordenada y rigurosa, las técnicas y recursos didácticos para lograr una labor más científica en el proceso de enseñanzaaprendizaje. El índice, muy completo, facilita la visión panorámica que ofrece el libro.

POZO, M. del (et alt.) (2009). *Secundaria: Aprendizaje inteligente*. Barcelona: Misioneras hijas de la Sagrada Familia de Nazaret.

En este libro, escrito por la autora y la colaboración de cinco personas más, se describe la experiencia desarrollada en el colegio Montserrat de Barcelona. Tras conocer las aportaciones al aprendizaje de Gadner, se busca hacer una aplicación propia, lo que lleva a modificar el currículo, incorporar nuevos métodos y adaptar el sistema de evaluación para que resulte un conjunto coherente. Es un modo de aplicar de manera inteligente una teoría a la situación particular de un centro.

Para conocer la función del Tutor

MAÑÚ NOAIN, J. M. (2007). *Manual de Tutorías***.** Madrid: Narcea.

La labor de tutoría forma parte de la acción educativa, y resulta esencial para lograr desarrollar bien la tarea como tutor y la colaboración del resto de profesores, que le facilitan datos y puntos de vista que le permiten desarrollar bien su función. En la medida en la que los profesores conozcan la función del tutor, mejor le podrán ayudar.

"EDUCADORES XXI"

Una Colección que intenta delinear, bajo distintos aspectos y ámbitos, la figura de los docentes en el siglo xxi: su personalidad, su rol, sus intereses, sus valores, sus inquietudes, sus perspectivas, sus funciones, etc.
Para ser y sentirse capaces de educar a los alumnos y alumnas de hoy.

TÍTULOS PUBLICADOS:

BAZARRA, L., CASANOVA, O. y GARCÍA U.GARTE, J.: *Ser profesor y dirigir profesores en tiempos de cambio*.

BEAUDOIN, N.: *Una escuela para cada estudiante. La relación interpersonal, clave del proceso educativo*.

CLAXTON, G. y LUCAS, B.: *Para educar a Ruby. Confianza, Curiosidad, Colaboración, Comunicación, Creatividad, Compromiso, Capacidad técnica*.

CORTELLA, M.S.: *Convivencia, ética y educación*.
– *Escuela, docencia y educación*.

DAY, Ch.: *Pasión por enseñar. La identidad personal y profesional del docente y sus valores*.
– y GU, Q.: *Educadores resilientes, escuelas resilientes*.

GERVER, R.: *Simple Thinking. Cómo eliminar la complejidad de la vida y del trabajo*.

HAIGH, A.: *Enseñar bien es un arte. Sugerencias para principiantes*.

HOLMES, E.: *El bienestar de los docentes. Guía para controlar el estrés y sentirse bien personal y profesionalmente*.

LEAMAN, L.: *Los profesores "perfectos" existen. Descubriendo lo mejor de uno mismo*.

LÓPEZ RUPÉREZ, F.: *Fortalecer la profesión docente. Un desafío crucial*.

MAÑÚ, J.M. Y GOYARROLA, l.: *Docentes competentes. Por una educación de calidad*.

MARQUES, R.: *Profesores muy motivados. Un liderazgo positivo promueve el bienestar docente*.
– *Saber educar. Un arte y una vocación*.

MONARCA, H.: *Los fines en educación. Sobre la necesidad de recuperar y revisar el debate teleológico*.

PÉREZ ESCLARÍN, A.: *Educar para humanizar*.

SANCHES, M.A.: *Educar es creer en la persona*.

TIANI BRUNELLI, S.: *Educar con amor y firmeza*.

URBIETA, J.R.: *El regalo de sí mismo. Educarnos para educar*.

WHITAKER, T., WHITAKER, M. y WHITAKER, K.: *Mi primer año como docente. Gestionarlo y vivirlo*.

ZABALZA, M.A. y ZABALZA CERDEIRIÑA, M.ªA.: Profesores y profesión *docente. Entre el "ser" y "estar"*.

JOSÉ MANUEL MAÑÚ ha publicado en NARCEA:

- *Manual básico de dirección escolar. Dirigir es un arte y una ciencia*
- *Manual de tutorías*

© NARCEA, S.A. DE EDICIONES, 2018
Paseo Imperial, 53-55. 28005 Madrid. España.
www.narceaediciones.es

ISBN papel: 978-84-277-1739-8
ISBN ePdf: 978-84-277-1839-5
ISBN ePub: 978-84-277-0523-4

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sgts. Código Penal). El Centro Español de Derechos Reprográficos (www.cedro.org) vela por el respeto de los citados derechos.

universitaria

Evaluación Formativa y Compartida en Educación Superior

Propuestas, técnicas, instrumentos y experiencias

Víctor M.
LÓPEZ PASTOR (Coord.)

narcea

Evaluación formativa y compartida en Educación Superior

Pastor López, Víctor M.
9788427708662
272 Páginas

Cómpralo y empieza a leer

La finalidad de este libro es difundir el interés que tiene el desarrollo de sistemas de Evaluación Formativa y Compartida en la educación superior. La Evaluación Formativa y Compartida ayuda a conseguir mejores resultados de aprendizaje en el alumnado, así como a favorecer el desarrollo de competencias de aprendizaje permanente y a la autorregulación de los aprendizajes. Se trata de sistemas de evaluación que guardan una relación directa con los planteamientos del proceso de Convergencia hacia el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES).Al mismo tiempo, son procesos sumamente útiles para perfeccionar la tarea docente y mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje que se desarrollan en la Universidad. El libro se divide en tres partes. En la primera se fundamentan diferentes aspectos de la evaluación formativa y compartida en docencia universitaria. En la segunda se presentan experiencias sobre el desarrollo de este tipo de sistemas de evaluación y sus resultados. La tercera parte ofrece un repertorio de "cuestiones-clave" para llevar a cabo este tipo de sistemas de evaluación. A través de ellos se revisan los problemas e inconvenientes que pueden surgir en su desarrollo y se indican posibles soluciones para cada uno de ellos. Esperamos que este manual sea útil para el profesorado de educación superior interesado en mejorar el aprendizaje de su alumnado y la calidad

docente de sus materias, mediante la aplicación de sistemas de evaluación formativa.

Cómpralo y empieza a leer

universitaria

El Aprendizaje-Servicio en educación superior

Teoría, práctica y perspectiva crítica

Susan J. **DEELEY**

narcea

El Aprendizaje-Servicio en educación superior

Deeley, Susan J.
9788427722149
192 Páginas

Cómpralo y empieza a leer

El libro brinda una perspectiva en profundidad y crítica del aprendizaje-servicio basada en la evidencia empírica. Ofrece una percepción unificada y estimulante de la pedagogía a través del voluntariado y presenta un análisis crítico y en profundidad de la teoría y la práctica del ApS. La lógica que sirve de marco al libro es la de ofrecer a los estudiantes la oportunidad de adquirir un conocimiento más amplio y una comprensión en profundidad de este tipo de aprendizaje experiencial, así como brindar un análisis teórico del ApS, que pueda servir para fundamentar la práctica académica de los docentes. Para lograr este fin, los objetivos específicos del libro son: - Definir y subrayar el aprendizaje-servicio. - Presentar un modelo teórico para este tipo de aprendizaje. - Explorar las funciones potenciales y resultados de este tipo de pedagogía. - Examinar la práctica y efectos de la reflexión crítica como parte del aprendizaje. - Ofrecer ejemplos de bibliografía académica en torno al ApS por medio del trabajo de curso de los alumnos y de los ejemplos-modelo brindados por la experiencia del profesor. - Evaluar los efectos de la reflexión crítica de los alumnos dentro y en torno a la evaluación del Aprendizaje-Servicio empleando evidencias empíricas extraídas de la investigación.

Cómpralo y empieza a leer

PASIÓN POR ENSEÑAR

La identidad personal y profesional del docente y sus valores

Christopher Day

EDUCADORES XXI

narcea

Pasión por enseñar

Day, Christopher
9788427723887
216 Páginas

Cómpralo y empieza a leer

Excelente introducción al mundo de los estudios humanos de la educación, tanto para educadores principiantes como para docentes con experiencia que quieran revisar sus valores y metas educativas. El autor sostiene que un aprendizaje y una enseñanza eficaz sólo es posible si se basan en el ejercicio de la pasión de los maestros en el aula. Así, la enseñanza apasionada tiene una función emancipadora que consiste en influir en la capacidad de los alumnos ayudándoles a elevar su mirada más allá de lo inmediato y a aprender más sobre sí mismos.

Cómpralo y empieza a leer

MERCEDES BLANCHARD y Mª DOLORES MUZÁS

LOS PROYECTOS DE APRENDIZAJE

Un marco metodológico clave para la innovación

educación hoy estudios

narcea

Los Proyectos de Aprendizaje

Blanchard, Mercedes
9788427722101
208 Páginas

Cómpralo y empieza a leer

¿Qué se entiende por innovar? ¿Cuáles son los planteamientos educativos concretos a los que deberá responder una institución educativa que quiera se innovadora? El libro presenta, en primer lugar, una reflexión teórica sobre el sentido, presupuestos y elementos básicos de la innovación educativa. Y, en segundo lugar, los resultados de los procesos llevados a cabo con equipos docentes y comunidades educativas de diferentes niveles. Responde a la cuestión qué se entiende por innovar y facilita algunas claves que pueden ayudar a reconocer este proceso, cuando se produce con la intencionalidad y la implicación del profesorado. Presenta los grandes marcos teóricos que propician la actuación innovadora en el aula, tales como la enseñanza para la comprensión, las inteligencias múltiples, el pensamiento crítico y creativo y los Proyectos de Aprendizaje¸ por considerar que estos son los marcos teóricos, idóneos y más ajustados a una innovación real y efectiva. Además, desarrolla todo lo relacionado a los Proyectos de Aprendizaje para la Comprensión: su proceso detallado de planificación, aplicación y evaluación, y sus inmensas posibilidades para involucrar al alumnado de cualquier edad. La segunda parte de la obra presenta el desarrollo completo y pormenorizado de cuatro Proyectos de Aprendizaje desarrollados en diferentes etapas, desde la educación infantil hasta la educación superior. Los Proyectos funcionan bien en manos de profesionales

que se plantean su trabajo en equipo, de manera comprometida, que toman las riendas de su propio desarrollo profesional y que están convencidos de que los alumnos y alumnas son los verdaderos protagonistas de su propio proceso de aprendizaje.

Cómpralo y empieza a leer

JOSÉ BERNARDO CARRASCO (Edit.),
J. J. JAVALOYES SOTO y J. F. CALDERERO HERNÁNDEZ
Prólogo: RAMÓN PÉREZ JUSTE

CÓMO PERSONALIZAR LA EDUCACIÓN

Una solución de futuro

educación hoy estudios

narcea

Cómo personalizar la educación

Soto Javaloyes, Juan J.
9788427724273
256 Páginas

Cómpralo y empieza a leer

La educación personalizada es una concepción pedagógica que pretende dar respuestas a las exigencias de la naturaleza humana para conseguir que cada hombre o mujer llegue a ser la mejor persona posible. Es una educación realista que origina un estilo integrador y abierto, reflexivo y crítico, exigente y alegre. El libro expone no sólo en qué consiste la educación personalizada, sino además cómo puede llevarse a cabo con los medios ordinarios propios, de cada Centro educativo, sin costes adicinales de ningún tipo, en las aulas normales, con el mismo profesorado de cada plantilla y sea cual sea el tipo de Institución educativa (de iniciativa estatal o social). Es un libro eminentemente práctico, con abundantes claves de solución para la mayoría de las necesidades del profesorado.

Cómpralo y empieza a leer